LAWRENCE FREEDMAN

STRATEJİ

BİR TARİH



ALFA | TARİH

2772 | ALFA | TARİH | 65
STRATEJİ

LAWRENCE FREEDMAN

1982'den beri Londra'daki King's College'da Savaş Araştırmaları profesörü, 2003'ten beri de başkan yardımcısıdır. 1995'te Britizh Academy üyeliğine seçilmiştir, 1996'da CBE ödülünü kazanmış olup 1997'de Falklands Seferinin resmi tarihçisi olarak atanmıştır. 2003'te KCMG ödülünü kazanmıştır. 2009'dan beri Irak Savaşına dair Resmi İngiltere Soruşturmasında çalışmaktadır. Nükleer strateji ve soğuk savaşın çağdaş güvenlik konuları üzerine de yazmaktadır. Son kitabı *A Choice of Enemies: America Confronts the Middle East* (*Düşmanların Tercihi: Amerika Ortadoğuyla Yüzleşiyor*) 2009 Lionel Gelber Ödülüne layık görülmüştür.

BELKIS ÇORAKÇI DIŞBUDAK

1938 İstanbul doğumlu. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi mezunu. 1968 yılında başladığı simültane tercümanlık kariyerini sürdürmekte. 1971'den bu yana İngilizceden kitap çevirileri yapmaktadır. Çorakçı'nın 300'ü aşkın eserin çevirisinde imzası vardır; *Osmanlı İmparatorluğu'nun Gerileyiş ve Çöküş Tarihi* (Alan Palmer, Alfa, 2013), *Barışa Son Veren Savaş* (Margaret MacMillan, Alfa, 2014), *13. Kabile* (Arthur Koestler, Alfa, 2015).

TACİSER BELGE

Taciser Belge, 1970'li yıllarda İstanbul İngiliz Edebiyatı ve Dili fakültesinde öğrenciyken çeviriye Altın Kitaplar'da basılan Thomas Hardy ile başladı. Çeşitli ansiklopedilerde editörlük yaptı; 1990'da uluslararası bir sivil toplum kuruluşunun kurucuları arasında yer aldı ve 1997'ye kadar bu kuruluşun Türkiye koordinatörlüğünü yaptı, 1997-2006 arası barış ve insan hakları alanında projeler yönetti. O tarihten beri çevirmen ve editör olarak çalışıyor. Derleme kitapları var: *Avrupa Nerede Bitiyor* (1993); *Geleceğin Sesi; Türk Yunan Yurttaş Diyaloğu* (2004). Çevirilerinden bazıları şunlardır: *Domuz Toprak* (John Berger, İletişim, 1972); *Bir Zamanlar Europa'da* (İletişim, 1990); *Leylak ve Bayrak* (İletişim, 1996); *Evlenmeyen Adamın Hikayesi* (Dorris Lessing, İletişim, 1990); *Adsız Sansız Bir Jude* (Thomas Hardy, İletişim); *İki İmparatorluk Arasında* (A. Holly Shissler, Bilgi Üniversitesi, 2005); *Yazı Odasında Yolculuklar* (Paul Auster, Can); *Dünya Dillerinden Atasözleriyle Kadınlar, Erkek Acı Çeker, Kadının Ruhu Duymaz* (Mineke Schipper, NTV, 2010); *İstanbul'daki Venedikliler* (Prof. Eric Durstler, İş Kültür, 2012); *20. Yüzyılın Uluslararası Tarihi* (Anthony Best, Siyasal Kitabevi, 2012); *Hollanda Altın Çağı'nda Sanat ve Ticaret* (Michael North, İletişim, 2014).

Strateji

Strategy: A History

Bu kitap ilk olarak 2013 yılında Oxford University Press tarafından basılmıştır;

Yayıncı ve Genel Yayın Yönetmeni M. Faruk Bayrak
Genel Müdür Vedat Bayrak
Yayın Yönetmeni Mustafa Küpüşoğlu
Kapak Tasarımı Füsun Turcan Elmasoğlu
Kitap Editörü Hasan Aksakal
Çeviri Belkıs Çorakçı Dişbudak
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17,
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38. bölümler
Taciser Belge
13, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25. bölümler
Sayfa Tasarımı Zülal Bakacak

ISBN 978-605-171-081-5
1. Basım: Haziran 2015
2. Basım: Kasım 2015

Baskı ve Cilt
Melisa Matbaacılık
Çiftehavuzlar Yolu Acar Sanayi Sitesi No: 8 Bayrampaşa-İstanbul
Tel: 0(212) 674 97 23 Faks: 0(212) 674 97 29
Sertifika no: 12088

Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
Alemdar Mahallesi Ticarethane Sokak No: 15 34110 Fatih-İstanbul
Tel: 0(212) 511 53 03 Faks: 0(212) 519 33 00
www.alfakitap.com - info@alfakitap.com
Sertifika no: 10905

LAWRENCE FREEDMAN

STRATEJİ

BİR TARİH

Çevirenler
Belkıs Çorakçı Dişbudak
Taciser Belge



ALFA | TARİH

Judith için...

İÇİNDEKİLER

Önsöz **11**
Yazarın Teşekkürü **25**

BİRİNCİ KISIM | KÖKENLER

1. BÖLÜM Kökenler 1: Evrim 29
2. BÖLÜM Kitab-ı Mukaddes 42
3. BÖLÜM Yunanlar 61
4. BÖLÜM Sun Tzu ve Machiavelli 94
5. BÖLÜM Şeytan'ın Stratejisi 115

İKİNCİ KISIM | GÜÇ STRATEJİLERİ

6. BÖLÜM Yeni Strateji Bilimi 136
7. BÖLÜM Clausewitz 157
8. BÖLÜM Falso-Bilim 181
9. BÖLÜM Yok etme veya Bezdirme 201
10. BÖLÜM Beyin ve Beden 227

11. BÖLÜM	Dolaylı Yaklaşım	245
12. BÖLÜM	Nükleer Oyunlar	263
13. BÖLÜM	İrrasyonelliğin Rasyonelliği	281
14. BÖLÜM	Gerilla Savaşları	323
15. BÖLÜM	Gözlem ve Yönelim	351
16. BÖLÜM	Askeri Alanda Devrim	388
17 BÖLÜM	Strateji Ustası Efsanesi	429

ÜÇÜNCÜ KISIM | AŞAĞIDAN YUKARI STRATEJİ

18. BÖLÜM	Marx ve İşçi Sınıfı İçin Strateji	442
19. BÖLÜM	Herzen ve Bakunin	472
20. BÖLÜM	Revizyonistler ve Öncüler	498
21. BÖLÜM	Bürokratlar, Demokratlar ve Seçkinler	528
22. BÖLÜM	Formüller, Mitler ve Propaganda	564
23. BÖLÜM	Şiddeti reddetmenin gücü	603
24. BÖLÜM	Varoluşsal Strateji	640
25. BÖLÜM	Siyah İktidarı ve Beyaz Öfke	682
26. BÖLÜM	Çerçeveler, Paradigmalar, Söylemler ve Anlatılar	720
27. BÖLÜM	Irk, Din ve Seçimler	753

DÖRDÜNCÜ KISIM | YUKARIDAN AŞAĞI STRATEJİ

28. BÖLÜM	Yönetici Sınıfın Yükselişi	795
29. BÖLÜM	Şirketin İşi	821

30. BÖLÜM Yönetim Stratejisi 849
31. BÖLÜM Bir Savaş Alanı Olarak İş Dünyası 875
32. BÖLÜM Ekonominin Yükselişi 890
33. BÖLÜM Kızıl Kraliçeler ve Mavi Okyanuslar 909
34. BÖLÜM Sosyolojik Mesele 937
35. BÖLÜM Bilerek veya Kendiliğinden 957

BEŞİNCİ KISIM | STRATEJİ TEORİLERİ

36. BÖLÜM Rasyonel Seçimin Sınırları 991
37. BÖLÜM Rasyonel Seçimin Ötesi 1015
38. BÖLÜM Hikâyeler ve Senaryolar 1047

Dizin 1087

ÖNSÖZ

Herkesin bir planı vardır; ta ki ağzına yumruğu yiyene kadar.

—Mike Tyson

Herkesin bir stratejiye ihtiyacı vardır. Orduları, önemli şirketleri ve siyasi partileri yöneten liderlerden bir stratejiye sahip olmaları zaten hayli uzun süreden beri beklenir durumdaydı, ama günümüzde artık hiçbir ciddi organizasyonun bundan yoksun olması düşünülemez duruma geldi. İnsani olayların belirsizlikleri ve karmaşıklığı arasında bir çıkar yol bulmanın zorluklarına rağmen, stratejik yaklaşım yine de taktik yaklaşımdan ya da rastgele yaklaşımlardan daha evlâ sayılmaktadır. Bir stratejiye sahip olmanın, bakışlarımızı kısa vadeli veya önemsiz konulardan ayırıp uzun vadeye, esas konulara bakabilmemizi, belirtiler yerine nedenleri ele alabilmemizi, ağaçlardan öte ormanı görebilecek yeteneği çağrıştıran bir etkisi var gibi görünmektedir. Stratejimiz olmadan herhangi bir sorunla yüzleşmek ya da herhangi bir amaca yönelmek, ihmalkârlık olarak görülmektedir. Herhangi bir askeri harekâtın, şirket yatırımının ya da hükümet girişiminin, ortada değerlendirilecek bir strateji olmaksızın destek bulabilmesi mümkün değildir. Eğer bir karar, stratejik

açıdan önemli olarak tanımlanıyorsa, besbelli daha rutin nitelikteki kararlardan daha önemlidir. Bunun doğal bir uzantısı olarak da, bu tür kararları alan insanlar, önerilerde bulunanlardan ya da uygulamalarla görevlendirilenlerden daha önemli sayılmaktadır.

Stratejiler artık yalnız büyük devletlerin veya dev şirketlerin hayat-memat ya da ölüm-kalım kararlarında değil, daha gündelik konularda da aranmaktadır. Belli bir hedefe giden yolun apaçık olmadığı ya da gerekli kaynaklarla, bunların etkili kullanımıyla, hatta sıralamasıyla ilgili kararlara ihtiyaç duyulduğu durumlarda, hemen strateji çağrıları yükselmektedir. İş dünyasında baş yöneticiler genel stratejinin sorumluluğunu üstlenebilirlerse de, buna ek olarak tedarik, pazarlama, insan kaynakları vb. gibi konular için de ayrı ayrı stratejiler gerekmektedir. Doktorların klinik stratejileri, hukukçuların iddianame stratejileri, sosyal görevlilerin danışmanlık stratejileri vardır. Bireylerin de kendi stratejileri vardır – bunlar kariyerlerini geliştirmekle, çeşitli ihtiyaçlarla başa çıkmakla, vergi iade formlarını doldurmakla, hatta bebeklerin tuvalet eğitimiyle veya yeni bir araba satın almakla bile ilgili olabilir. Aslına bakarsanız hiçbir insani faaliyet, stratejisiz kalabilecek kadar sıradan, önemsiz veya *kişisel* sayılmamaktadır.

Daha etkili stratejiler arayanlar için ortalıkta öğütler veren sayısız kitaplar bulunmaktadır. İlgi gösterenlerin çeşitliliği, üsluplara da yansımaktadır. Bazı kitaplar uçarı önerilere ağırlık verirken, bazıları iri harflerle basılı sayfalara ya da türlü başarı öykülerinden ilham getirecek yaklaşımlara ağırlık vermektedir. Ciltler dolusu ciddi eğitim kitabında grafikler ve tablolar, hesaba alınması gereken karmaşık faktörleri ayrıntılarıyla vermektedir. Bu iki ucun arasındaki bir yerlerde de, dikkatle uygulandığı takdirde en azından doğru sonuca varma olasılığını art-

tıracak işaretleme listelerine veya adımlara yer verenler bulunmaktadır. Uzatmalı motivasyon konuşmalarında atak düşünce ve kesin adımlar teşvik edilmekte, zafere adanmış olmanın önemi vurgulanmaktadır. Bunlar belki klişelerden oluşmuş koleksiyonlar olabilir, her zaman pek tutarlı da olmayabilirler, ama genelde hasımlarla mücadelenin nasıl yapılması gerektiğine ya da taraftar desteğinin nasıl yükseltilebileceğine ilişkin imalar içermektedirler. Diğer tarafta da, uzaktaki tek bir amaca odaklanmanın paradokslarına, böyle bir durumda esneklik kaybından doğacak çukurlara düşülebileceğine ilişkin daha felsefi düşünceler yer almaktadır. Gözümüzü bir ekrana dikmişken, ilkçağ savaşlarını yeniden yaşar ya da hayali evrenlerdeki uzaylıları karmaşık kurallarla ve olağanüstü silahlarla egemenliğimiz altına alırken, nasıl başarılı bir fantezi stratejisti olabileceğimize dair ipuçları bile bulunmaktadır.

Savaş planları için de, siyasi kampanyalar için de, iş anlaşmaları için de – hatta gündelik hayatın stresiyle başa çıkma yolları için de – hep aynı kelimeyi kullanırsak, o kelime anlamından bir şeyler kaybetmez mi? Köşe yazarı Mathew Parris, *strateji* kelimesinin fazla yaygınlaşmasından ve arzu edilen her şeye kolaylıkla eklenmesinden acı acı yakınmaktadır. Durağan ve borçlu bir ekonomi ortamında bir "büyüme stratejisi"nin talep edilebileceğine dair yorum yaparken, acaba kuraklığa karşı da bir "yağmur stratejisi" isteyen çıkar mı, diye sormaktadır. "Her günahkâra bir sevap stratejisi, her açlık çekene bir yiyecek stratejisi gerekiyor. Modern dünyada, içindeki o kelimeyi çekip çıkardığınız zaman bir netlik kaybı oluşturacak pek az durum var ve bu da çoğu zaman olayın daireselliğini ortaya koyuyor," demektedir.[1] Ama *strateji* yine

1 *Matthew Parris*, "What if the Turkeys Don't Vote for Christmas?," *The Times*, 12 Mayıs 2012.

de atılacak adımları önceden düşünme, bunları ulaşılacak amaçlar ve sahip olduğumuz kapasiteler açısından ele alma gibi konuları ifade etmek istediğimizde, eldeki kelimelerin en iyisi olarak görünmektedir. Bu kadar sık ve uygunsuz kullanımına rağmen yine de alternatif kelime bulamayacağımız bir süreci temsil etmektedir. Bu açıdan *strateji* kelimesi de, aynı durumdaki diğer kelimelerden, örneğin *güç, iktidar* ve *politika* gibi kelimelerden pek farklı değildir. Bilimsel metinlerde bunların tam anlamının ne olduğu (bir sonuca varılmaksızın) sorgulansa da, bunların hepsinin günlük konuşma dilindeki kullanımları, o yaklaşık, gevşek ve tembel niteliğini sürdürmektedir.

'*Strateji*'nin alanını tarif eden ve sınırlarını çizen, üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım yoktur. Çağdaş ortak tanımımız onun, amaçlar, yöntemler ve kaynaklar arasında bir denge tutturmakla ilgili; amaçları belirlerken, onları elde etmek için sahip olduğumuz kaynaklarla yöntemleri de belirlemekle ilgili olduğu şeklindedir.[2] Bu denge, yalnız istenen sonuçlara nasıl ulaşılacağını bulgulamayı değil, bunları gerçekçi olarak ve eldeki imkânlarla elde edilebilecek şekilde ayarlamayı da gerekli kılmaktadır. Bu süreç en basit işlerle ilgili olarak bile kullanılabilir, ama eğer istenen amaca kolaylıkla erişilebiliyorsa, olaya yalnızca nesneler karışıyor, başka insanlar karışmıyorsa ve riske atılan şeyler az ya da önemsizse, o zaman süreci strateji saymak bile gereksiz görünmektedir. Genellikle 'strateji'nin devreye girmesi, ortada fiili ya da potansiyel anlaşmazlıklar varsa, çıkarlar çatışıyorsa, çözüm yolları

2 Stratejinin "sonuçları elde etmek amacıyla imkânları kullanmanın yollarıyla" ilgili olduğu kavramı oldukça yenidir, ama artık askeri çevrelerde yerleşmiş sayılır; yine de bu unsurlar arasındaki dinamik etkileşimi yakalayacak güce erişmiş değildir. Arthur F. Lykke, Jr., "Toward an Understanding of Military Strategy," *Military Strategy: Theory and Application* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1989), 3–8.

aramak gerekiyorsa söz konusu olmaktadır. İşte bu nedenle, strateji, bir plandan çok daha öte bir şeydir. Plan, kişinin bir durumdan diğer bir duruma güvenle geçmesine izin verecek bir olaylar sıralamasıdır. Strateji ise, başka kimselerin o planları zorlaştırabileceği, çünkü onların da farklı ve muhtemelen çatışan çıkarları ve kaygıları söz konusu olduğu zaman gereklidir. Bu çıkar çatışmaları çok ılımlı olabilir, örneğin aynı kurumda çalışan kişiler arasında, aynı amaca (ama farklı sorumluluklarla) ulaşma yarışında gördüğümüz gibi gelişebilir. Boksör Mike Tyson'dan o alıntı, iyi hedeflenmiş bir darbenin, en akıllı planları bile boşa çıkarabileceğine işaret etmektedir. İnsan ilişkilerinin yapısında var olan belirsizlikler, rastlantı olayları, hasımlarımızın hamleleriyle destekçilerimizin hataları da eklenince, strateji kavrama daha gösterişli ve zorluklu bir imaj katmaktadır. Genellikle 'strateji'nin istenen sonucun bir tanımıyla başlaması beklenirse de, uygulamada öyle önceden saptanmış amaçlara yönelik düzenli bir harekete pek nadiren rastlanır. Bunun yerine süreç, bir dizi durumdan geçilirken, evrimleşerek oluşur. O durumlar pek öngörülmüş ya da umulan durumlar olmayabilir, stratejinin yeniden değerlendirmelere, değişikliklere uğraması, bu arada ulaşılacak nihai amaçların da değiştirilmesi mümkündür. Bu kitaptan ortaya çıkacak strateji resmi, oldukça akışkan ve esnek bir resim olmalıdır ve nihai amacın değil, başlangıç noktasının yönetiminde gelişecek bir kavram olmalıdır.

Strateji sık sık bir düelloya benzetilmekte, birbirine karşıt iki iradenin çatışması şeklinde ortaya konmaktadır. Bu bize terimin askeri kökenlerini gösterir ya da gözümüzde bir güreş müsabakası canlanır. Belki de bunun nedeni, çatışmaların basit modellendirilmesinde 'oyun teorisi'ni kullanmaya, ikiye iki matrisini uygulamaya alışmış olmamızdandır. Strateji gerektiren durumların pek

azı bu kadar basittir. Mike Tyson'la ringe çıkan boksörün az sayıda seçeneği olabilir, ama kuralları bozup da ring dışından bir başka boksörü yanına çağırabilse, herhalde umutları çok daha fazla artabilirdi. İlerde göreceğimiz gibi, başkalarıyla birlikte hareket etme durumu, en zeki ve uyanık stratejik hareketleri gerektiren bir durumdur ve aynı nedenlerle, karşı tarafın böyle bir şey yapmasını engellemek de bir o kadar değerli olabilir. Düello da iyi bir benzetme değildir, çünkü sonunda taraflardan yalnızca birinin kazanacağı bir çatışmayı öngörmektedir. Oysa çatışmalar paylaşılan çıkarları kurgulayarak ya da bir sonraki ortakla kazanan bir koalisyon yaparak da çözüme ulaştırılabilir. Her iki tür adımlar da karmaşık müzakereler gerektiririrken, bu sırada doğal destekçileri ikna edip ödün verilmesinin gerekli veya değerli, hatta ihtiyatlı bir adım olacağını onlara kabul ettirmek zor olabilir. Böylece stratejinin alanı, tehdit ve baskıları içerdiği kadar, pazarlık ve ikna adımlarını da içerebilir, bunların psikolojik veya fiziksel etkileri olabileceği gibi, kelimeler ve adımlar üzerinde bazı etkileri de görülebilir. İşte bu yüzden strateji, siyasetin merkez sanatı durumundadır. Bir durumdan elde edilecek sonucun, başlangıçtaki güç dengesinin düşündürdüğünden daha fazla olmasını sağlar. Yani güç yaratmanın sanatıdır.

İşe güçlü olarak başlayanlar için, stratejinin pek de zor olmaması gerekir. Üstün kaynakların akıllıca kullanımı, genellikle başarı getirebilmektedir. Kitabı Mukaddes'in bilinen bir cümlesi, "yarış hızlı koşanın, zafer güçlü olanın tekelinde değil," demektedir.[3] Amerikalı yazar Damon Runyon buna, "Ama bahisler hep buna göre oynanır," diye eklemede bulunmuştur. Üstün bir güce karşı mücadele etmek gerçi asalet ve kahramanlık skalasında yüksek not alabilir, ama ihtiyat ve etkili olma skalasında notu

3 Ecclesiastes 9:11.

normalde düşüktür. Bu nedenle de güçsüzün stratejileri, yani başlangıçtaki güç dengesinin yenilgiyi öngördüğü durumlardaki stratejiler, gerçek anlamda birer yaratıcılık testi gibidir. Bu tür stratejiler başarı olasılığına ancak üstün zekâ merceğinden bakabilirler ve karşılarındakinin zengin kaynaklarına fazla güvenerek benimsediği o can sıkıcı, kas gücüne dayalı yaklaşımdan yararlanma yolunu seçerler. Bu tür yaklaşımlara örnek olarak Odysseus gösterilir, ama Akilleus gösterilmez, Sun Tzu ve Liddell Hart gösterilir, ama Clausewitz ve Jomini gösterilmez. Bu yaklaşım, zaferi makul bir maliyetle, kandırma, hile, numara, manevra, hız ve işlek zekâ kullanarak kazanmaya dönüktür. Kaba kuvvete karşı zekâyla zafer kazanmanın getirdiği doyum, hiç kuşkusuz, çok büyüktür. Ama sorun, rakip tarafın da, daha zengin kaynaklarına ek olarak bir o kadar da uyanık, cesur ve zeki olması halinde ortaya çıkar.

Strateji'nin etimolojisi ta klasik Yunan'a kadar gider. Ortaçağ ve modern dönemde ise buradaki referans noktası "savaş sanatı" olagelmiştir. Strateji başlığının altına sonradan giren tür konular, yani ittifakların önemi, savaşın rolü, kuvvetin ve hilenin göreceli yararları gibi şeyler, kesinlikle görülebilen şeylerdir. '*Strateji*' kelimesinin İngiltere, Fransa ve Almanya'da kullanılmaya başlaması 18. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve savaşın da, insani olayların diğer tüm alanları gibi, mantığın uygulanmasıyla daha iyi hâle geleceğine ilişkin 'Aydınlanma' iyimserliğinden güç alan bir olgudur. Aynı zamanda da çağdaş savaşların, yani çok büyük ordularla ve upuzun lojistik zincirleriyle gerçekleşen tür savaşların taleplerini de yansıtır. Artık kuvvet kullanımı, önceden yapılacak dikkatli planlamaları ve teorik rehberliği gerektirecek durumdadır. Eskiden belki amaçlar ve kaynaklar savaşçı liderin kafasında bir araya gelir, bu kişi stratejinin hem

oluşturulmasından, hem de uygulanmasından sorumlu olurdu. Ama giderek bu işlevler birbirinden ayrılmaktaydı. Hükümetler amaçları ortaya koyuyor, generallerden bunları başarmalarını bekliyordu. Generaller de, başkalarının uygulayacağı savaş planlarını oluşturacak uzman kadrolar tutuyorlardı.

Askeri terimlerin ve benzetmelerin başka faaliyet alanlarına ne kadar kolaylıkla girebildiğine, özellikle komuta dilini nasıl mesken edindiğine bakılırsa, siyasi liderlerle iş dünyası liderlerinin de strateji fikrini benimsemelerinde şaşılacak bir şey yoktur. İş stratejisi referanslarına 1960 öncesinde pek ender rastlanırdı. Durum 1970'lerde hız kazanmaya başladı, 2000'e gelindiğinde sayıları artık askeri referansları bile aşmıştı.[4] Aslında kelimenin yaygınlaşması, yöneticilik ve işletme konularındaki literatür sayesinde gerçekleşti. Kuruluşların plan ve politikaları, en azından bunlar arasından en önemli ve en uzun menzilli olanları, "stratejik" olarak nitelendirilmeye başladı. Bu noktadan sonra, bireylerin de bu terimi kendi profesyonel seçimlerini en iyi şekilde yapma alanına taşıması fazla zor olmadı. 1960'ların sosyal ve felsefi hareketleri, "kişisel" kavramını daha "politik" hâle getirirken, strateji artık daha temel ilişkilere de girmiş oldu.

Büyük şirketler planlama kadroları kurdular, bu kadrolar, başkalarının ulaşması beklenen hedefleri koydular. Politikacılar kendilerine, seçimin nasıl kazanılacağına dair öğüt verecek danışmanlar tuttular. Derken bu konularda tecrübe edinenler, kitaplar yazmaya, strateji ilkeleri konusunda konferanslar vermeye başladılar, değişik potansiyelleri olan alanlarda başarıya ulaşmak için kullanılabilecek reçeteler yazmaya koyuldular. Böyle olunca, stratejinin yükselişi, kuruluşların bürokrasisiyle

4 Bunu izlemek için Google'ın Ngram'ı kullanılabilir: http://books.google.com/ngrams/.

ve sosyal bilimlerin büyümesiyle el ele gelişti. Ekonomi, sosyoloji, politika ve psikoloji konularındaki ihtisas çalışmalarının daha anlaşılabilir, dolayısıyla de daha öngörülebilir bir dünya yaratacağı umutlarıyla, tüm adımların daha bilgili, koşullara daha iyi uyumlandırılmış şekilde atılması için çaba gösterildi.

Stratejistlerin ilerlemesi karşısında bir tepki, teşvik ettikleri kontrol ve merkezi güç yapılarına gelen itirazlar oldu. Strateji, çoğunlukları ilgilendiren olayların tepedeki bazı seçkinler tarafından manipüle edilebileceğini öneren kibirli bir hayal olarak tanıtıldı. Eleştirenler, bir avuç insanın verdiği kasıtlı kararlara karşılık, sayısız bireylerin sayısız adımlarını işaret ettiler, bu insanların tablonun tümünü görememekle birlikte, bulundukları koşullarla ellerinden geldiği kadar başa çıkmaya çalıştıklarını, sonunda da ortaya hiç kimsenin amaçlamadığı, hatta istemediği sonuçların çıkabildiğini işaret ettiler. Bu eleştiriler, adem-i merkezi karar taleplerini cesaretlendirdi ve bireyleri güçlendirdi. Buradan da, stratejinin gündelik hayatta daha da kişisel tepkilere sokulması durumu doğdu.

Bu kitap tüm bu farklı yaklaşımların gelişimini tarif ederken, bir uçta bin zahmetle merkezi planların yapılma süreçlerinden, öbür uçta sayısız bireylerin kararlarının toplam sonucuna kadar tüm alanı kapsamaktadır. Bu farklı askeri, siyasi ve ticari alanlarda, sonunda üzerinde bir dereceye kadar uzlaşılan fikre göre, bugün için en iyi stratejinin, gelişmekte olan bir durumu istenen bir çıktıya dönüştürmek olabileceği düşünüldü. Strateji geliştirme olayı 1960'larda moda olan özel bir söylemken, 1970'lerde gelişti, büyük şirketlerin, hatta savaşların bir merkezi planla kontrol edilebileceği fikrinin doğması bir hayal kırıklığına yol açtı, ardından bilişsel psikoloji ve çağdaş felsefenin bir araya gelmesiyle olayları yorumlama biçimlerini yapılandırmanın önemi de vurgulanmış oldu.

Bir tarih olarak bu kitap, strateji teorisinin en öne çıkan temalarının gelişim sürecini anlatacak, bunların savaşları, politikaları ve iş hayatını nasıl etkilediğini ele alacak ve bunu yaparken de eleştirileri ve muhalifleri gözden kaçırmayacaktır. Okurlar belki ortaya çıkacak bazı karakterlere, içinde stratejinin neredeyse adı bile geçmiyormuş gibi görünen bölümlere şaşacaklardır. Bunun nedeni, stratejinin koşullarını oluşturan teorilerin çok önemli olmasındandır. Bunlar stratejistlerin ele alması gereken sorunları ve adımların hangi durumlarda işlerlikli olduğunu ortaya koyarken, ne tür politik ve sosyal aksiyonlara dönüştüklerini de göstermektedir. Sonuçta bu kitap, çatışmalarla ilgili planlar yapmakla ve belirsizlik durumlarında pratik zekânın uygulanmasıyla ilgili olmaktan çok, teoriyle uygulama arasındaki ilişkilerle, hatta teorilerin de uygulamanın bir biçimi olduğuyla ilgili olacaktır. Strateji çok çeşitli söylemlere giriş yolunu açar: Rasyonel davranmanın ne demek olduğuna dair soyut formülasyonlara, tahakküm ve direnişle ilgili post-modern düşüncelere, sebep-sonuç ilişkileriyle ilgili içgörülere ve insan beyninin nasıl çalıştığına giriş yollarını sağlarken, savaşta düşmanı hangi durumda yakalamanın en iyi olacağına, seçimlerde rakiplerin nasıl sabote edileceğine, yeni bir ürünün piyasaya nasıl sürülebileceğine dair de pratik öğütler de sunar. Stratejistler çeşitli zorlama ve yönlendirme biçimlerini ele almış, stres altındaki insani davranışları, hareket halindeki kalabalık insan gruplarının organizasyonunu, müzakere tekniklerini, iyi toplum vizyonlarını ve etik davranış standartlarını incelemişlerdir.

Benim burada benimsediğim yaklaşım, sosyal bilimlerin herhangi bir düşünce ekolünü izlemek değildir; aslında bazı düşünce ekollerinin yükselişini akademik stratejilerle ortaya koymaktır. Sonlara doğru stratejik yazılardaki fikirleri, stratejiyi düşünmenin bir biçimi olarak geliştirip

gelecek zaman kipinde anlatılan bir hikâyeye dönüştürdüm. Bunun kitap boyunca geliştirilen analiz çizgilerine uygun olduğuna inanıyorum, ama okurlarımın, analizi kabul etmeseler bile hikâyeyi okumaktan hoşlanacaklarını da umuyorum. Stratejinin bende hayranlık uyandıran yanı, seçeneklerle ilgisi olması, o seçeneklerin önemli de olabileceği düşünüldüğünde de, arkalarında yatan akıl yürütmenin dikkatli bir analize değer olmasıdır. Her şey, verilen kararların o kararları verenler açısından önemli olması, kişisel ilerlemeyle ve grup bekasıyla ilgili olması, ama aynı zamanda bu insanların inançla sarıldıkları görüş ve değerlerini, çok sayıda kişi için ölüm kalım meselesi olan iş girişimlerini ilgilendirmesi, bir ulusun geleceğini biçimlendirme fırsatını taşımasıdır. Stratejiyi bu şekilde incelemek, sosyal bilimin rastgeleyi ve düzensizi kontrol eden, istisnayı ve eksantriği acayip aşırılıklar olarak görüp kontrol altına almaya çalışan şekline tümüyle ters düşmektedir. Aslında strateji konusunda bu tür şeylere özel dikkat yöneltilmelidir, çünkü onlar ya eksik kalarak ya da meydan okuyarak beklentilere karşı çıkmışlardır. Bu belki harika bir tümden-gelim teorisine uymayabilir, ama matematiksel kanıtlara aldırmadan göze alınan en ilginç karar verme biçimlerindeki heyecanın ve 'drama'nın, inceleyeni son derece ilgilendireceğini düşünüyorum.

Konuyu yönetilebilir düzeyde tutmak amacıyla genelde stratejiyi Batılı düşünüş açısından ve yakın geçmiş çerçevesinde ele aldım ve özellikle Amerikan yaklaşımlarını inceledim. Kitaptaki ana temaları daha geniş politik ve sosyal teoriyle bağdaştırmak istediğime göre, daha geniş coğrafi alanları da kapsamaya kalkışmak imkânsız olurdu. Farklı kültürlerin farklı içgörüler getireceğimi ben de tümüyle anlıyorum, ama Amerika Birleşik Devletleri zamanımızın yalnız en güçlü devleti olmakla kalmıyor, aynı zamanda entelektüel yenilikçilik açısından da

en ileri ülkesi olarak görünüyor. Klasik çağda tempoyu koyan Atina olmuştu, 19. yüzyılda da Almanya'ydı. Batı kültürünün sınırları içinde kalmanın avantajı, çeşitli faaliyet alanlarında zaman içinde paylaşılmış temaları ve etkilerini çekip kullanabilmek oluyor. Seçici olmak da önemli esaslardandı. Klasik metinlere temas ettiğimde yazarlarını referans olarak verdim, unutulmuş olanları da (aslında bazıları unutulmayı hak ediyordu) kendi çağlarını etkileme düzeylerine göre ele aldım. Stratejik düşüncedeki türlü trendleri ve eğilimleri de değerlendirdim. Tartışmaların gerçekçiliğini korumak amacıyla, Raymond Aron'un sözünü, "stratejik düşüncenin ilhamını kendi yüzyılından aldığı ya da tarihin o anından aldığı, o sıradaki olayların getirdiği sorunlarla ilgili olarak değerlendirdiği" yolundaki gözlemini hiç unutmadım.[5] Kilit teorisyenlerin tezlerini kavramak ve eleştirel kapıyı açık tutmak amacıyla, bu düşünürlerin hangi olaylarla yüzyüze kaldıklarını da dikkate almak gerekiyordu. Ama George Orwell kadar ileri gitmeye de ihtiyaç yoktu: kendisi bir strateji kitabını inceledikten sonra, "Bir tarihi değişimin izini belli bir teorisyene kadar sürüp oraya bağlamanın insanı tatmin etmeyen bir yanı var, çünkü maddesel koşulların desteği olmadıkça bir teori asla kendini gerçekleştiremez," şeklinde gözlemde bulunmuştu.[6] Fikirler tarihinin bu kadar hayranlık uyandırıcı olması biraz da belli bir bağlamda geliştirilen teorilerin yaşamlarını sürdürmeleri ve bir başka bağlamla yeni anlamlar kazanmasıdır.

Bu kitabın temalarından biri de stratejileri düşünmek ve iletişimini sağlamakta hikâyelerin öneminin giderek

---

5 Raymond Aron, "The Evolution of Modern Strategic Thought," Alastair Buchan, ed., *Problems of Modern Strategy* (London: Chatto & Windus, 1970), 25.

6 George Orwell, "Perfi de Albion" (review, Liddell Hart's *British Way of Warfare), New Statesman and Nation*, 21 Kasım 1942, 342–343.

artması olduğuna göre, en önemli stratejik hikâyelerin nerelerden geldiğini, oluşturulmalarının ardında yatan niyetin ne olduğunu ve anlamlarının zaman içinde nasıl değiştiğini göstermeye çalıştım. Bu anlatı temasına bağlı kalarak, stratejik davranışların çekirdek sorunlarına ve bunların nasıl ele alındığına ışık tutmak amacıyla edebiyattan da bazı örnekleri kullandım. Bunlar arasında, Kitabı Mukaddes, Homeros, Milton ve Tolstoy da bulunmaktadır.

Kitap stratejinin "tarih öncesi"nden başlıyor, Batı kültürel geleneğinin en önemli iki kaynağını ele alıyor: İbrani Kutsal Kitabıyla klasik Yunan'ın büyük metinlerine değindikten sonra, etkileri en kalıcı olan yazarlara, Tukidides, Sun Tzu ve Machiavelli ile devam ediyor. Kitabın ilk kısmı askeri stratejiyi inceliyor. İkinci kısım politik stratejiyle, özellikle ezilenler adına gösterilen çabalarla ilgileniyor. Üçüncü kısım büyük kuruluşların yöneticileriyle ilgili stratejilerin gelişimini incelerken özellikle iş dünyasına bakıyor. Bu kısım en kısası oluyor, ama bunun tek nedeni, yalnızca yarım yüzyıllık bir literatürü olması, diğerleri gibi en az iki yüz yıllık literatür birikimine sahip olmamasıdır. Son kısım ise sosyal bilimlerin çağdaş katkılarını kapsıyor ve ana temaları bir araya getirmeye çalışıyor.

Bu kitap için yaptığım araştırmalar beni pek de fazla tanımadığım alanlara götürdü. Öğrencilik dönemlerimden bu yana temas etmediğim, hayal meyal hatırladığım konulara yeniden girme fırsatı bulurken, daha önce yanımdan akıp geçmiş olan birçok konuyu da gündemime soktu. Politik teori eğitimim sırasında bana, asıl metinleri okumam gerektiği, yalnızca yorumları okumakla yetinmemem gerektiği öğretilmişti. Bunu yapmaya çalıştım. Ama başkalarının yorumlarından sağladığım yararların çok daha geniş olduğunu kabullenmek zorundayım. Çok

yaygın alanlardaki uzmanların içgörülerinden ve fikirlerinden (umuyorum hep referans göstererek) yararlandım. Bu kitabı yazmanın bana getirdiği en büyük zevklerden biri, sosyal bilimler alanında ve benim kendi alanıma çok uzak sayılabilecek pek çok alanda bazı harikulâde bulgulara ulaşmam oldu. Meslektaşlarımın tüm çabalarına rağmen yine de birçok alanda boyumun ötesine uzanmaya çalışmış olabilirim. Yine de, bunun bana yararı, akademisyenlerin kendi disipliner alanlarında iyi izlenim bırakmaya çok fazla önem verdikleri ve o sınırların dışında olup bitenlere yeterli dikkat yöneltmedikleri yolundaki inançlarımı daha da güçlendirmek oldu. Bu çabalarım sık eleştirilen türden olabilir, ama bir saygısızlığa işaret etmediklerini umuyorum. Tartışmaya değecek pek çok konu var ve gözden kaçırdığım önemli noktalar olduğuna inananlarla tartışmayı hevesle bekliyorum.

Kendi uzmanlık alanım ve konunun kökenleri, kitabın çoğunun savaşla ilgili olması sonucunu doğurdu, ama devrimsel, politik ve ticari stratejilerin de hakkını yememeye çalıştım, bunların birbirini nasıl etkilediğini de ele aldım. Benim şahsen savaş tecrübem yoktur, yalnızca çok sayıda savaşçıyla tanışıklığım vardır. Öğrenciyken politik açıdan çok aktiftim, reformlar, devrimler ve şiddet konularında çok sayıda ateşli tartışmalara girişmişliğim de vardır. Daha sonraki yıllarda, Londra'daki King's College'ta okurken ve onu izleyen dönemde, otuz yıl boyunca çeşitli yöneticilik rollerinde bulundum (hatta ünvanıma "strateji" kelimesinin sokulmasına da yol açtım). Bu açıdan, stratejiyi düşünürken bir yandan da stratejik düşünmeye çalıştığımı söylemem gerekir.

YAZARIN TEŞEKKÜRÜ

Bu kitapla ilgili kontratın tarihi 1994'tür. İlk sipariş Tim Burton'dan gelmişti, ben de ona gösterdiği olağanüstü sabırdan ötürü minnet duyuyorum. O sıra başka projelerle meşguldüm, bunda da birkaç kere yanlış başlangıçlarla denemeler yaptım. Bir kere rayına oturduktan sonra, Tim beni usta bir editör olan David McBride'ın ehil ellerine yönlendirdi. Ona, Cammy Richelli'ye ve kitabı yayınlayan Oxford Üniversitesi Yayınlarındaki ekibin diğer üyelerine teşekkür ederim.

Ama projeye yeniden başlanmasını, James Gow'un cesaretlendirmesi ve çeşitli seminer olanaklarıyla fikirlerimi geliştirme olanağını bulmuş olmam sağladı. James, Brad Robinson'la birlikte, beni İngiltere Araştırma Konseylerinin Küresel Belirsizlikler programına başvurmaya zorladı ve başarılı bir çalışma sunmama yardım etti. ESRC/AHRC Fellowship bana başka türlü imkânsız olacak araştırma alanlarının kapısını açtı ve yazıları yazabilmemi sağladı. Birlikte çalıştığım arkadaşlar konusunda özellikle şanslıydım. Jeff Michaels'ın stratejik fikirlerle ilgili çalışmalarının ve benim çalışmalarıma yönelttiği keskin eleştirilerin çok yararını gördüm. O sıra

Ben Wilkinson'un tezine nezaret etmek benim görevimdi, ama aslında o benim çalışmalarıma nezaret ediyordu – özellikle de konu Klasiklere dayandığında.

King's College-Londra'nın Savaş Araştırmaları bölümü otuz yılı aşkın bir süreden beri benim için canlandırıcı bir yuva olmuştur. Çalışanlarla ve öğrencilerle yaptığım konuşmalar bu kitabın pek çok bölümlerine bilgi kattı. Birbiri ardından görev üstlenen bölüm başkanlarına minnet borçluyum: Brian Holden Reid, Christopher Dandeker ve Mervyn Frost. Diğer meslektaşlar da bana taslaklarla ilgili fikirler verdiler, özellikle Theo Farrell, Jan Willem Honig ve birçok ilginç referansın kaynağı olan John Stone. Limor Simhony referanslarımı kontrol etmede yardım etti, Sarah Chukwudebe de nice düzeltmeleri gerçekleştirdi.

Ayrıca bölüm dışındaki meslektaşların öğütlerinden de yararlandım. İki parlak strateji öğrencisinin, Beatrice Heuser ile Bob Jervis'in adlarını vermek isterim; görev kapsamına girmeyecek ölçüde dikkatli referans ayrıntılar sağladılar. Birçok yararlı yorumlar için Rob Ayson, Dick Betts, Stuart Croft, Pete Feaver, Azar Gat, Carl Levy, Albert Weale ve Nick Wheeler'a teşekkür ederim. Son olarak, oğlum Sam, yapı ve başlık konusunda çok iyi öğütlerin kaynağı oldu, karşıt-kültür konusunu da kızım Linda'yla tartışma olanağı buldum. Bu kitapta ortaya getirdiğim konuları pek çok kişiyle tartışmayı başardım, bazılarının adları da bu sayfalarda belirtilmektedir – ama içlerinden ikisini özel olarak belirtmek istiyorum. Biri öğretmenim ve 'mentor'um Sir Michael Howard'dır, beni bu rotaya o yönlendirmiştir ve bugün de bana ilham vermeyi sürdürmektedir. İkincisi de Colin Gray'dir. Onunla kariyerlerimiz paralel ilerlemiştir ve birçok temaları paylaşma olanağı bulmuşuzdur. Fikirlerimiz sık sık ayrışsa da, buluşmalarımız her zaman ödüllendiricidir.

Bütün kitaplarımda eşim Judith'e sabrı ve hoşgörüsü için teşekkür etmişimdir. Bir kere daha benim "kitap sersemliğimle" başa çıkmak zorunda kaldı; öyle zamanlarda, önümdeki taslaktan başka hiçbir şeyin farkında olmam. Otuzuncu evlilik yıldönümümüze yaklaşırken, herhalde bu kitaplardan birini ona ithaf etmemin zamanı geldiğini de düşünüyorum.

BİRİNCİ KISIM | KÖKENLER

1. BÖLÜM

Kökenler 1: Evrim

İnsan, kıllı, kuyruklu, dört ayaklı ve alışkanlıkları itibarıyla muhtemelen ağaçta yaşayan bir canlının soyundan gelmektedir.

—Charles Darwin

Bu bölümde insan stratejisinin temel özelliklerinin zaman ve mekân içinde hep aynı olduğunu ileri sürmek istiyorum. Bunlar arasında kandırma ve koalisyon oluşturma gibi şeylere ek olarak şiddetin araç olarak kullanılması da bulunmaktadır. Bu özellikler öylesine temel şeylerdir ki, bazı izleri şempanzeler arasında bile bulunabilmektedir. Şempanzeler kendilerinin son derece farkında olan, başkalarını da onları kandırabilecek kadar iyi tanıyan,

bulduklarını veya bulamadıkları desteğe göre minnetlerini veya misillemelerini sergileyebilen bir türdür. Aralarında iletişim biçimleri bulunduğu gibi, zor sorunları çözmek için düşünebilen, ileriye dönük plan yapabilen canlılardır.

Şempanzelerle ilgili, gerek yaban yaşamında, gerekse (daha sonraki aşamalarda) hayvanat bahçelerindeki özel koloniler üzerinde yıllar süren dikkatli gözlemler, sosyal bağlantılarının sınırlı olduğu yolundaki eski kanıları boşa çıkarmıştır. Aynı bölgede yaşayan tek tek şempanzelerin düzenli olarak bir araya geldikleri ve aralarında karmaşık ilişkiler geliştirdikleri açıkça görülmüştür. Yalnız bir arada çalışmakla kalmayıp, kavgalara da girişmektedirler. Strateji konusunu inceleyenler açısından en ilginç olanı da, şempanzelerin davranışlarında politik olduklarını görmek olmuştur. Koalisyonlar oluşturmakta, potansiyel destekçilerine güzelleştirme ve süsleme, seks ya da yiyecek sunma gibi şeyleri, anlaşmazlıklarda üstün gelmek amacıyla sunabilmektedirler. Ama aynı zamanda anlaşmazlıklarını sınırlı tutarak daha sonra bir arada yaşamayı sürdürebilmenin önemini de anlayabilmektedirler. Şiddet içeren bir kavganın sonrasında öpüşerek barışır kendi kırılganlıklarını saklamayıp göstermekle, kendilerine güvenilmesini sağlamaya da çalışırlar.[1]

1970'lerde Frans de Waal, Arnhem Hayvanat Bahçesindeki şempanze kolonisini gözlemlediğinde, dikkate değer olayların gelişmesi sırasında çok sayıda notlar almıştı. 1982'de yayınladığı *Chimpanzee Politics* (Şempanze Politikaları) adlı kitabında, şempanze toplumundaki giriftliğe dair birtakım şaşırtıcı sonuçları ortaya koydu. De Waal'in görüşüne göre, şempanzeler arasındaki koalisyon oluşturma ve güç mücadeleleri kesinlikle "politik" sıfatını hak eden türdendi.[2]

---

1 Frans B. M. de Waal, "A Century of Getting to Know the Chimpanzee," *Nature* 437, 1 Eylül 2005, 56–59.

2 De Waal, *Chimpanzee Politics* (Baltimore: Johns Hopkins Press,

Kaba kuvvet, şempanzeleri ancak bir yere kadar götürebiliyordu. Dominant erkekler güçlerini sergilerken tüyleri kabarıyor, onları olduklarından daha iri ve daha gaddar gösteriyordu. Daha alt düzeydeki maymunlara saldırdıktan (onlar tabii hemen kaçıp dağılıyorlardı) bir süre sonra, koloninin maymunları dominant erkeklere saygı ifadesi olan selamlamalar için eğiliyor ya da onları süsleyip püslemeye çalışıyorlardı. Ama de Waal bir yandan da, hiyerarşi değişirken bazen de dominant bireyin mutlaka fiziksel kuvveti en fazla olan erkek olmayabileceğini fark etmişti. Şempanzeler şu ya da bu taraftan yana koalisyonlar kurarken sosyal manevralar çok daha fazla önem kazanmaktaydı. Bu hiyerarşi değişiklikleri birdenbire olmuyor, ama düzenli şekilde hep yer alıyordu.

De Waal'in kaydettiği ilk değişikliğin başlangıcında, dominant erkek olan ve dişilerin çoğunun desteğine sahip görünen Yeroen, Luit adlı başka bir erkek kendisine meydan okumaya başlayınca kendinden pek o kadar emin görünmez olmuş, nasıl karşılık vereceğini bilemiyor gibi bir davranışa bürünmüştü. Derken Luit kesin bir tehdit olarak, Yeroen'in gözü önünde bir dişiyle çiftleşmişti. Ardından Luit, Nikkie adlı başka bir erkeği kendi tarafına çekerek güç dengesini değiştirmeye çalışmıştı. Arada geçen güç mücadelesi sırasında sergilenen taktikler, kadınların kendilerinden yana olmasını sağlamak için onları süslemek ve çocuklarıyla oynamak gibi hareketler gözlemleniyordu. Yeroen'in öfke fırtınaları, bir zamanlar maymunları karşı tarafa geçmekten vazgeçirmeye yeterken, giderek çok sık öfkelendiği görülünce etkisini kaybetmeye başlıyordu. Sonunda Yeroen pes etmişti. Bu mücadelenin ardından başka bir mücadele başladı. Yeroen, artık dominant erkek olan Luit'e karşı Nikkie'yle birlikte çalışarak, yeniden dominant erkek olamasa bile en azından eski prestijini kazanmaya hazırdı.

1998). İlk baskı tarihi 1982.

Fiziksel kavgalar bu sürecin ortasında pek az bir yer tutuyordu. Saldırganlığın en tehlikeli türü olan ısırma hareketi pek nadiren kullanılmaktaydı. De Waal'in edindiği izlenime göre bu kavgalar sosyal ilişkileri değiştirmekten çok, zaten değişmiş olan ilişkileri yansıtmak için yapılıyordu. Maymunlar aralarındaki şiddeti sınırlı tutmaları gerektiğinin farkındaydılar, çünkü dış düşmanlara karşı birleşmeleri gerekebilirdi. Aynı zamanda arabuluculuğa ve uzlaşmaya duyulan ihtiyacın da farkındaydılar. Bir amaç bir kere yerine geldi mi, davranış biçimleri hemen değişiyordu – örneğin kazananlar da, kaybedenler de, daha az saldırgan davranmaya başlıyordu.

De Waal'a göre, bu stratejik faaliyetlerin ana unsurları, birbirini tek tek tanımak ve sosyal ilişkileri gözlemleyerek başkalarının koalisyonlar kurmak üzere nasıl bir araya geldiğini ve o koalisyonların nasıl bozulabildiğini izlemekti. Şempanzeler bu seçimleri yapabilmek için hareketlerinin getireceği potansiyel sonuçları kavramak ve bir dereceye kadar da amaçlarına giden rotayı içeren bir plan kurmak zorundaydılar. Şempanzeler bütün bu özelliklere sahip olduklarını gösterdiklerine göre, de Waal'in vardığı sonuç da, "Politikanın kökleri insanlık tarihinden daha öncelere gidiyor," şeklinde belirmişti. Daha sonraki çalışmaları da bu ilk içgörüler doğrultusunda gelişti, maymunlarda tolerans, yardımseverlik, kendini tutabilme gibi yetenekler kanıtlanabildiğine göre, empati kapasitesine de sahip olmaları gerektiğini düşündü. Empati, en azından başkalarına yönelik duygusal bir hassasiyeti, bir başkasının bakış açısını anlayabilmeyi gerektirir. De Waal, "koordine faaliyetlerin düzenlenmesi ve paylaşılan bir amaca doğru işbirliği yapmak" için bunun şart olduğunu düşünüyordu.[3]

---

3 De Waal, "Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy," *Annual Review Psychology* 59 (2008): 279–300. Ayrıca

Kandırma da vazgeçilmez stratejik niteliklerden biriydi. Bile bile yanlış sinyaller vermek ve bunu, karşıdakinin davranışını değiştirmek için yapmak anlamına geliyordu. Maymunlar grubun diğer üyelerinden yiyecek çalmak ya da alfa erkeğin dikkati başka bir şeye dönükken bir gizli aşk kaçamağı yapmak için bu aldatmacaları uygulayabilmekteydi. Bu da, diğer maymunlarla aralarında bir dereceye kadar empati var demekti. Birini yanıltmak için onun normal davranışını anlayabilmek şarttı.

Bizim "stratejik zekâ" diyebileceğimiz şey, şempanzeler için de, insanlar için de, zor fiziksel koşullarda sağ kalma gereği kadar, karmaşık bir sosyal ortam içerisindeki karşılıklı etkileşimlerin sonucu olarak da gelişip evrimleşmiş olmak zorundadır. Beyin, vücut enerjimizin yüzde 20'sini tüketmektedir. Bu diğer herhangi bir organın tükettiğinden fazladır. Oysa beynin ağırlığı, yetişkin bir organizmanın ağırlığının yalnızca %2'si kadardır. Sürdürülmesi bu kadar pahalıya mâl olan bir şeyin gelişmesi için, hayatî bir ihtiyacı karşılayacak bir yol sayılması gerekir. Richard Byrne ile Nadia Corp, primatların çeşitli dallarından gelme on sekiz türü incelemiş, neo-kortekslerinin boyutlarını, o türün uyguladığı kandırma miktarıyla karşılaştırmışlardır. Sonunda beynin büyüklüğüyle genel sosyal zekâ arasında bir orantı bulunduğu ortaya çıkmıştır. Genel sosyal zekâya, birlikte çalışabilme, anlaşmazlıkları yönetebilme ve hile yapma gibi konular da dahildir.[4] Evrimsel açıdan, tehlike oluşturabilecek daha iri, daha kuvvetli, ama daha aptal canlılarla mücadele dikkate alındığında, bu becerilerin ne kadar değerli ol-

---

bkz. Dario Maestripieri, *Macachiavellian Intelligence: How Rhesus Macaques and Humans Have Conquered the World* (Chicago: University of Chicago Press, 2007).

4 Richard Byrne ve Nadia Corp, "Neocortex Size Predicts Deception Rate in Primates," *Proceedings of the Royal Society of London* 271, no. 1549 (Ağustos 2004): 1693–1699.

duğu kolaylıkla anlaşılabilir. Eğer neo-korteks boyutları bir hayvanın zihinsel dünyasını sınırlıyorsa, o halde ilişki kurulacak diğer bireyleri de sınırlayacak, böylelikle anlaşmazlık durumlarında içlerinden kaçıyla işbirliği yapılabileceği ortaya çıkacak demektir. Yani beyin ne kadar büyükse, kapsamlı sosyal ağlar kurabilme yeteneği de o kadar geniş olacaktır. Byrne tarafından ortaya atılan "Machiavelli zekâsı" kavramı, stratejiyle evrim arasında bir bağlantı oluşturmuş bulunmaktadır. Niccolo Machiavelli tarafından 16. yüzyıl İtalya'sında belirlenen temel sağ kalma teknikleri de, en ilkel sosyal gruplar arasında gerekli olanlara son derece benzemektedir.[5]

Beynin fiziksel gelişimiyle ilgili araştırmalar sırasında, gerek primatlar ve gerekse insanlar arasında yakın gözlemler yapılmış, ekolojik ve sosyal faktörlerin etkilerine bakılırken de bu iki kavramın birbiriyle bağlantılı olduğu görülmüştür. Atalarımızın karşı karşıya kaldığı erken dönem entelektüel sorunları, herhalde yüksek ağaçlara nasıl düşmeksizin tırmanılabileceği, oraya varınca uyuyabilecek güvenli bir yerin nasıl bulunabileceği ya da besleyici olan, ama nadir bulunan, özellikle üzeri dikenlerle ya da kalın kabuklarla kaplı yiyecekleri ele geçirip yiyebilmekle ilgili el becerilerinin sıralamaları gibi konularda olmuştur. Fiziksel beceriler, yapılacak hareketlerin bir sıralamasını gerektirdiğine göre, önceden plan yapmak gerekli olmuş olmalıdır. Beynin büyümesine yol açan ekolojik nedenler ve fiziksel ihtiyaçlar bir noktada,

---

5 Richard Byrne ve A. Whiten, eds., *Machiavellian Intelligence: Social Expertise and the Evolution of Intellect in Monkeys, Apes and Humans* (Oxford: Clarendon Press, 1988); *Machiavellian Intelligence II: Extensions and Evaluations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997). Fikrin izi genelde geriye doğru Nicholas Humphrey'e kadar gitmektedir, "The Social Function of Intellect," içinde; P. P. G. Bateson and R. A. Hinde, eds. *Growing Points in Ethology,* 303–317 (Cambridge: Cambridge University Press, 1976).

geniş ve aralarında tutarlı sosyal gruplar oluşturmayı gerekli kılmıştır. Grup içinde birbiriyle etkin çalışabilmek de, grubun diğer üyelerinin belli karakterlerini anlamayı, hiyerarşinin nasıl olduğunu, kimlerle ilişkileri olacağını, bunun belli durumlarda ne anlama gelebileceğini kavramayı gerektirir.

Şiddet Stratejileri

Önemli sorunlardan biri, arada sosyal bağlar bulunmayan başka gruplarla karşılaşmalarda ortaya çıkmıştır. Charles Darwin buna "var olma mücadelesi" demektedir. İşbirliği potansiyeli ve anlaşmazlığın sınırları konusunda sezgilere sahip olmak, içerden bir grupla sosyal ilişkileri biçimlendiriyor olabilir, ama dışardan bir grupla anlaşmazlık başladığı anda oyuna farklı gereklilikler de katılacaktır. Hayvanlarda bireysel saldırganlıklar, sık rastlanan şeyler olabilir, ama savaşlar, yani grupların birbiriyle çatışması, o kadar da olağan bir şey değildir. Karıncalar, en savaşkan türlerden sayılmaktadır. Onların dış politikası, "dur durak bilmez saldırganlık, yeni alanların fethi ve mümkün oldukça da komşu kolonileri ortadan kaldırma" şeklinde tanımlanmaktadır. "Karıncaların elinde nükleer silahlar olsaydı, herhalde dünyayı bir haftada yok edebilirlerdi."[6] Karıncaların savaşları, üreme kapasitesine sahip olmayan özel savaşçılar tarafından yürütüldüğünden, yenilgiye uğramak aslında koloniye bir tehdit getirmemektedir. Karınca savaşlarının net bir amacı vardır: Besin ve alan mücadelesi. Bir koloni diğerini yendiğinde, depolanmış erzak, galiplerin yuvasına ta-

6 Bert Höllbroder ve Edward O. Wilson, *Journey to the Ants: A Story of Scientific Exploration* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994), 59. Atıf: Bradley Thayer, *Darwin and International Relations: On the Evolutionary Origins of War and Ethnic Conflict* (Lexington: University Press of Kentucky, 2004), 163.

şınır, diğer koloninin bireyleri de ya öldürülür ya da bölgeden kovulur. Karınca savaşları hiçbir şekilde stratejik sayılamaz. Kaba kuvvetle yapılan, amansız ve acımasız bir uygulamadır. Karıncalar birbirine destek verir, üstün bir kitle oluşturur, durmak bilmeyen peşpeşe saldırılarla düşmanın savunmasını aşındırırlar. Burada pazarlığa da, müzakereye de, hiç yer yoktur.

Buna karşılık şempanze incelemeleri, işe stratejik zekânın karıştığını göstermektedir. Başka türlerin erkekleri, dişilerle çiftleşebilme fırsatı uğruna birbirleriyle teke tek dövüşebilirler. Şempanzelerde dikkati çeken durum ise, bazen grubun komşu bir grupla çatışabildiği, çatışmada bazı bireylerin ölebildiğidir. Ama bu, şempanze yaşamının rutin bir olayı değildir. Ancak belli durumlarda baş göstermektedir, bu da saldırganlık içgüdüsünün ötesinde, stratejik davranışa işaret etmektedir.

Savaş halindeki şempanzelerde en dikkate değer gözlem Jame Goodall'dan, şempanze sosyal yaşamı araştırmacılığının öncüsünden gelmektedir. Goodall bu hayvanları gözlemlemeye 1960'da, Tanzanya'nın Gombe Çayı Doğal Parkında başlamış ve bazı durumlarda erkek maymunların komşu koloni erkekleri tarafından öldürüldüğünü bulgulamıştır. Özellikle çarpıcı bir olayda, Gombe'de bir topluluk, iki alfa erkek arasında ortaya çıkan düşmanlıktan ötürü, ikiye bölünmüş, ardından Kasekala ve Kahama diye bilinen bu iki toplum arasında düşmanlıklar devam etmiştir. 1973 ve 1974 boyunca süren giden çatışmaların sonunda Kahama grubu tükenip yok olmuştur. Kasekala'nın erkekleri Kahama bölgesinin tümünü ve tüm kadınlarını almıştır.[7] Goodall'un gözlemlerine göre, savunma yapan şempanzeler birbirlerine seslenerek savaşa çağırıyor, hemen ihtiyaç duyulan yere

7 Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986).

gidiyorlardı. Sınır nöbetçileri de arttırılıyor, anlaşmazlık konusu alanlar araştırılıyordu. Devriyeler kendilerinden daha kalabalık grupların baskınına uğramamak için çok tedbirli davranıyor, gereksiz gürültü çıkarmaktan kaçınıyor, düzenli olarak çevreyi kontrol edip düşman gruptan kimse var mı diye bakıyorlardı. Bu devriyelerle ilgili en ilginç olay ise, sınırdan ayrılıp komşu alanın içlerine girdiklerinde çok daha predatör davranış benimsemeleri, uzun süre sessizlik içinde, saldıracak (zayıf durumda) bir kurban beklemeleriydi. Kurbanı şaşırtarak saldırdıklarında, bu şempanzeler onu ya öldürüyor ya da ölümün eşiğinde bir durumda bırakıyorlardı.

Bu araştırmadan çıkan sonuçların genelleştirilemeyeceği konusunda itirazlar ve eleştiriler gelmiş, koşulların değiştirilmiş, alanın daraltılmış, beslenme rejiminin de Goodall'un etkisiyle farklılaşmış olduğu ileri sürülmüştür. Goodall maymunları orman dışına çekmek için beslenme istasyonları kullanmış, bu durumda kalabalık gruplar arasında rekabet artmıştır. Buna karşılık de Waal, deneyi sırasında yiyecek dağıtımını değiştirerek rekabet düzeyini azaltmaya çalışmıştır. Goodall eleştirileri kabullenmiş, kendi müdahalesinin daha saldırgan davranışları getirdiği için üzgün olduğunu ifade etmiş, ama böyle olmasının, şempanzelerin belli durumlarda belli şekillerde davrandığını gösteren deneyi başarısız kılmadığına işaret etmiştir. Ayrıca bulguları da pek benzersiz değildir. Başka yerlerdeki toplulukların yakından gözlemlenmesinde de, seyrek de olsa, savaş kapasitesinin varlığını bulgulamış bulunmaktadır.

Neden savaşmışlardır? Richard Wrangham anlaşmazlığın kaynağını "yiyeceklere, dişilere ve güvenli koşullara daha kolay ulaşabilmek" olarak belirlemiştir. Komşu topluluklar arasındaki ilişkiler, şempanzelerin olgun meyve ihtiyacı nedeniyle önemlidir. Meyve kıtlaşınca, tek

tek şempanzeler tek başlarına ya da küçük gruplar halinde yola koyulup meyve aramaya gitmektedir; dağılımın dengesiz olması nedeniyle bir topluluğun yaşadığı yerde kıtlık varken, diğerinin alanında meyve zenginliği olabilmektedir. Bu durum, kavganın nedenidir ve daha güçlü olan bir topluluğun neden daha zayıf olanı alt edip avantaj kazanmak isteyeceğini de açıklamaktadır. Wrangham'a göre, yetişkin erkek şempanzeler önce şiddetin getireceklerini ve götüreceklerini değerlendirip, ardından da, getiriler yeterince yüksek göründüğü anda saldırıya geçmektedir. Bir savaşçı öldürüldüğünde, topluluklardan birinin görece konumu önemli ölçüde üstünlük kazanmaktadır (zira topluluklar genellikle pek de kalabalık değildir ve bir erkek üyenin kaybı önemli bir fark yaratmaktadır). Kendisi buna "dengesiz güç hipotezi" demekte ve koalisyonla öldürmenin iki faktörden kaynaklandığını, bunlardan birinin gruplar arası düşmanlık, ikincisinin de rakip gruplar arasındaki büyük asimetri olduğunu ileri sürmüştür.[8] Bu tez, öldürme olayının neden yer aldığını açıklamakta, ama altta yatan çatışma nedenini açıklayamamaktadır – ki o da "kıtlığı çekilen hayatî bir kaynak için mücadele" olmak zorundadır.

Aşırı şiddetten daha çarpıcı olan, savaş konusundaki o hesapçı tutumdur. Goodall şöyle bir gözlemde bulunmuştur: "Küçük bir devriye grubu, kendinden kalabalık, aralarında bir ya da iki erkek bulunan bir grupla karşılaşırsa, kendi bölgesi içinde bile olsa dönüp kaçıyor, ama kendi bölgelerinden çıktıktan sonra, kendileri kalabalıkken düşman grubu daha zayıfsa, ya kovalama ya da saldırma yolunu seçiyorlar." Yetişkin erkekler arasındaki denge iki grupta birbirine yakınsa, o zaman karşılıklı görsel veya işitsel gösteriler yapılıyor, ama kavga yer

8 Richard Wrangham, "Evolution of Coalitionary Killing," *Yearbook of Physical Anthropology* 42, 1999, 12, 14, 2, 3.

almıyordu.[9] Demek ki önemli nokta, bu maymunların güç dengeleri konusunda zeki olduğuydu. Kendileri zayıfsa kavgadan kaçıyor, üstün güç karşısında geri çekiliyorlar, ama kendilerini daha güçlü görünce ilerliyorlardı. Bu durumda, saldıran grupların kayıp vermesiyle ilgili kayıt bulunmayışına şaşmamak gerekir. Farkı yaratan şey, savaştaki güçlülük değil, "karşı karşıya gelen grupların o andaki görece boyutları" oluyordu.[10] Şiddet konusundaki bu pragmatik davranış, onun bir araç olarak kullanıldığının altını çizmektedir.

Dolayısıyla evrimci, stratejiyi nadir ve sağ kalmak için hayatî kaynakların doğal bir sonucu olarak görmüştür. Ama olay yalnızca en güçlünün sağ kalmasıyla bitmemekte, yani kaba kuvvetten ve içgüdüsel saldırganlıktan ibaret olmamaktadır. Sağ kalanların aslında hasımlarından daha iyi düşünmüş olmaları da gereklidir. Sosyal ilişkileri daha iyi anlayan ve bunları nasıl kullanacaklarına karar veren taraf olmak zorundadırlar. Zaman kavramının başlangıcından beri, başarı denilen şey, kuvvetli olmanın yanında zeki de olmaya dayalıdır ve başkalarının yardımını sağlayıp hasımları alt etmek de özellikle zeki bir girişimdir.

İnsanlar arasındaki 'ilkel' dediğimiz savaşlarda da benzer durumlar gözlemlenmiştir, ama strateji olarak kabul edilen şeylerin "doğal ve seslendirilmemiş" durumda kaldığına işaret etmek gerekir; nitekim günümüzde de "savaşın yapılışından ve etkilerinden" kaynaklanan şeyler olarak algılanmaktadırlar.[11] Stratejiler genellikle yıpratma amacına dönük gibi görünmektedir; düşmanı sürekli çatışmalarla, baskınlarla hırpalamayı amaçlamaktadır, genelde can kaybı azdır, ama ara sıra sürpriz

9 Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, s. 176, dipnot 101.
10 Robert Bigelow, *Dawn Warriors* (New York: Little Brown, 1969).
11 Lawerence H. Keeley, *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage* (New York: Oxford University Press, 1996), 48.

baskınlar ve katliamlar da yer almaktadır. Zafer eksiksiz ve kesindir. Varlıklar ve yiyecekler yağmalanmış, evler ve tarlalar mahvedilmiş, kadınlar ve çocuklar ya ele geçmiş ya da öldürülmüş demektir. Lojistik destek düzeyi düşük olacağına göre, uzun süreli çatışmalar ya da uzatmalı manevralar olanak dışıdır, çünkü çok geçmeden ya erzak ya da cephane bitecektir. Baskınların bazı avantajları vardır. Bir kere, bunlara karşı savunma yapmak zordur, zira normalde güvenlik önlemleri yetersizdir. Ayrıca hızlı hareket eden küçük grupları gece karanlığında fark etmek kolay değildir, hem zaten koşullar zorlaştığında kaçmak da mümkün, diye düşünülür. Azar Gat'a göre, apaçık savaştan kaçınmak için pek çok neden vardır. Bir öldürme öncesinde kurbanların "çaresiz durumda, nispeten savunmasız, en önemlisi de, saldıranlara zarar verecek durumda olmamaları" çok daha iyi olur. Bu faktörler savaşları oldukça yeknesak bir biçime sokmuştur ve incelenen avcı toplayıcılarda da, ilkel tarımcı toplumlarda da hep aynı şekilde ortaya çıkmaktadır.[12]

Bu toplumların incelenmesiyle şempanze toplumlarıyla ilgili gözlemler bir araya getirildiğinde, stratejik davranışın esas özelliklerini bulmak ve belirlemek mümkündür.[13] Söz konusu özellikler, çatışma yaratacak sosyal yapılarda ortaya çıkmaktadır. Muhtemel düşmanlarla muhtemel müttefik olabilecek bireylerin bazı farklı niteliklerini bilmeyi gerektirmektedir, hele o kişilerle yeterince empati kurulabilirse, onların davranışını etkilemek bi-

---

12 Azar Gat, *War in Human Civilization* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 115–117.

13 Bu toplulukların oldukça basit olduklarını ve içlerinde yer alan sosyal hareketlerin de, kandırmacalar dahil olmak üzere, çok daha karmaşık olan insan topluluklarına göre çok daha az gereksimi olacağını hatırda tutmak gerekir. Kim Sterelny, "Social Intelligence, Human Intelligence and Niche Construction," *Philosophical Transactions of The Royal Society* 362, no. 1480 (2007): 719–730

le mümkündür. Böylelikle onları yanıltmak da kolaylaşır. En etkili stratejiler, yalnız şiddete dayalı olanlar değildir – gerçi o da bir araç olarak kullanılabilir, üstünlük sergilemek ya da saldırganlık tehdidinde bulunmak da işe yarayabilir – ama kazançların çoğu, koalisyonlar kurabilme yeteneğinden kaynaklanır. Bu kitabın geri kalan sayfalarında, yukarda sayılan yaklaşımlara yenilerinin eklenmesini gerektirecek pek fazla şey yoktur. Stratejik davranışın unsurları değişmemiştir, değişen yalnızca bunların uygulanacağı durumların çok daha karmaşık hâle gelmiş olmasıdır.

2. BÖLÜM

Kitabı Mukaddes

Çünkü şu anda elimi uzatıp seni ve halkını vebaya boğabilir, dünyadan silebilirim. Ama ben sizi tam bu amaç için yetiştirdim, size gücümü göstereyim, adım dünyanın her yanına yayılsın diye.

—Çıkış 9:14-16

Stratejinin kökenleri konusundaki (hatta her şeyin kökeni konusundaki) bir başka hikâye de İbrani Kitabı Mukaddes'inden gelmektedir. İncil'de stratejinin doğallık dışı olduğunu düşündürecek hiçbir şey yoktur. Anlatılan hikâyelerin çoğu anlaşmazlıklarla ilgilidir (bunlar bazen iki tarafın da zarar görmesiyle biter ve genellikle İsrail'in düşmanlarıyla mücadelelerini anlatmaktadır). Bu hikâyelerde hile ve aldatmaca düzenli olarak kullanılmaktadır. Bazı hikâyeler (Davud ile Calût ilk akla gelen örnektir), bizim strateji konusundaki düşüncelerimizi ve sözlerimizi de etkilemektedir. Ama Kitabı Mukaddes'teki en iyi stratejik öğüt, Tanrı'ya her zaman güvenmek ve onun kanunlarına uymaktır. Tanrı bazen de oyunu başkalarının biçimlendirmesine izin vermektedir, ama kendisi her zaman en büyük oyuncudur. O desteğini çekince,

sonuç genellikle felâkettir. Ama halkının yanında olduğu zaman da sonucun ne olacağı hiç kuşku götürmez.

Kitabı Mukaddes'deki sözlerle ve serbest iradenin, sebep-sonuç ilişkisinin tarif edilişiyle ilgili tartışmalar her zaman ilahiyat tartışmalarının merkezindedir. Eğer her şey Tanrı'nın niyetinden ötürüyse, o zaman farklı insan arzularının rolü nedir? İnsanların niyetleri de Tanrı'nın niyetinden mi türer, yoksa kendi başına da gelişebilir mi? Strateji konusunu inceleyen kişi için Kitabı Mukaddes'i okumak en akıl karıştırıcı çalışmadır. Anlatılan hikâyeler insanın açıkça görülen zaaflarına değinmekte, kandırmacalara ve hayatî stratejik uygulamalarına vurgu yapmaktadır. Kişinin başı dertteyse ve kurnaz bir çıkış yolu da varsa, genelde o yolu seçiliyorlardı. Örneğin Yakup, annesinin görmezden gelmesiyle, kör babasını kandırmış, erkek kardeşi Essau'nun yerine kendisini kutsamasını sağlamıştı. Sonra gelecekteki kayınpederi de Yakup'u kandırmış, sonunda Yakup'un bir yerine iki karısı olmuştu. Bunlara ek olarak, Yakup'u oğulları da kandırmış, en sevdiği oğlu Yusuf'un öldüğünü söylemişlerdi, oysa onu kendileri köle olarak satmışlardı. Kitabı Mukaddes, hilelerin içerdiği ahlaki müphemliği kabullenirken, kandırılanın öfkesini de içine sindirebiliyor, daha güçlü, ama daha değersiz bir güce karşı yapılan hareketi değerli sayıyordu. Kusurlu insanların dünyasında, kandırma da doğaldı ve sık rastlanan bir durumdu.

Tanrı'nın insan davranışlarına yönelik bu müsamahasını açıklamak için iki neden düşünülebilir. Birincisi, bütün bunlardan öğrenilebilecek hiçbir şey olmaması, çünkü bütün eylemlerimizin daha yukarlardan yönlendirildiğidir. İkincisi ise, insanların kendi hesaplarını yapabilecek yeteneğe sahip olması, ama sonunda bir stratejik kararın etkili olmasıdır, o da Tanrı'ya itaat edip etmediğinizdir. Steven Brams, Kitabı Mukaddes'teki hikâyeleri

oyun teorisine göre yeniden sınıflandırdığında, Tanrı'nın en üstün stratejist olduğu sonucuna varmıştır.[1] Başlarkenki avantajları dikkate alınırsa, 'en üstün'den aşağı bir yerde olması gerçekten hayal kırıklığı yaratırdı. Ama Brams buraya bir not eklemekte, Tanrı'nın tüm bilimlere sahip olduğuna, ama tüm güçlere sahip olmadığına işaret etmektedir. Yalnız bir kuklacı olmakla kalmadığını, diğer oyuncuların seçimlerinden de etkilendiğini söylemektedir. Tanrı'nın amacını ve daha sonradan benimsediği stratejiyi açıklamayı kolaylaştırmak için Brams, ünlü düşünür Leszek Kolakowski'ye başvurmaktadır. Tanrı dünyayı, "Kendi şerefi için" yaratmıştır, ama bunu kimse takdir etmezse, anlamı olmayacaktır. Ona "içinde sivrileceği bir ortam gerekmektedir." Bu da ancak dünyayı yarattıktan sonra mümkün olabilecektir, çünkü artık "ona hayranlık duyacak birileri vardır ve kendisi de kendini onlarla kıyaslayabilecektir – ne kadar daha üstün olduğunu görecektir."[2] Durum böyleyse, stratejiyi yaratmak için seçimler yapılmasına izin vermiştir, çünkü insanların itaat etmeyi, öyle programlandıkları için değil, kendi iradeleriyle seçmesini istemiştir. Bireyler yaradılış anında kurulan ilahi bir planın parçası olsalar bile onlara seçim yapma duygusu ve hesap yapma, plan kurma yeteneği tanınmıştır. Kitabı Mukaddes tekrar tekrar, Tanrı'nın kendi büyüklüğünü gösterecek durumlar yaratıp insanların seçimlerini manipüle ettiğini gösteren hikâyeler anlatmaktadır.

Bu konu, Tanrı'nın yarattığı yeni dünyayı kontrol altına almak üzere erkekle kadını şekillendirmesi sırasında hemen ortaya çıkar. Adem'le Havva'yı Cennete yerleştirdiği anda Tanrı hemen onlara bir test sunar. İlk sözleri, o bahçedeki "her meyveden yiyebilecekleri" yolundadır. Bir tane

---

1 Steven Brams, *Biblical Games: Game Theory and the Hebrew Bible* (Cambridge, MA: The MIT Press, 2003).

2 *A.g.e.*, 12.

kritik istisna vardır, o da 'İyiyle Kötüyü Ayırt edebilme' ağacının meyvesidir. Tanrı, Adem'e, "onun meyvesini yerseniz ölüme mahkûm olursunuz," diye uyarıda bulunur. Cennetin yaradılışı sırasında bu testin önceden planlanmış olduğunu varsayabiliriz. Eğer Tanrı gerçekten Adem'le Havva'nın testte başarısız olmasını istemeseydi, o meyveyi o bahçeye hiç koymaması çok daha kolay olurdu. Testin çok geçmeden başarısız olduğunu görüyoruz. Havva yasak meyveyi tadar, Adem'i de aynı şeyi yapmaya ikna eder. Tanrı'nın öfkesiyle karşılaşınca Adem, kendi cahilliğini suçlarken Havva'yı da suçlar, "bana senin verdiğin kadın" diyerek suçu yeniden Tanrı'ya yüklemeye kalkar.

Cennetten düşüşün asıl kaynağı, Havva'yı o meyveden yemeye ikna eden yılandır. Yılan hikâyesinin çeşitli dillere çevirileri, "sinsi"den "zeki"ye ve "kurnaz"a kadar değişebilmektedir. Havva'yı, risk bulunmadığına, ama kazancın büyük olacağına inandırmıştır. Meyvenin yasaklanması, ölümden ötürü değil, "'güç'ten ötürü," der. "Onu yediğin anda gözlerinin açılacağını, tanrılardan bir farkın kalmayacağını Tanrı biliyor," der. Yılan Tanrı'yı, kandırıcı davranmakla suçlamaktadır ve belki de haklıdır. Meyve yendiği anda Tanrı, Adem'le Havva'nın "artık bizden biri gibi" olduğunu söylemektedir, çünkü artık iyiyle kötünün farkını bilmektedirler. Eğer Hayat Ağacının meyvesinden de yemiş olsalardı, ölümden kurtulabileceklerdi. Zaten Tanrı onları Cennetten bu nedenle kovmaktadır, çünkü o ağaçtan da yerlerse, Tanrı'nın tehdidi etkisiz kalacak, sonsuz hayat yaşayabileceklerdir.[3] Ama Adem'le Havva fâni olurlar, kaderlerine ölmek yazılır (bu arada Adem'in 930 yaşına kadar yaşayabilmiş olması da ilginçtir). Cennetten kovulma, erkeği toprağı işleyerek çalışmaya, kadını da çocuk doğururken acı çekmeye mahkûm etmiştir. Yı-

3 Yaradılış 2:22, 23. Kitabı Mukaddes'le ilgili tüm referanslar King James Versiyonunu kullanmaktadır.

lan da karnı üzerinde sürünmeye ve toz yemeğe mahkûm edilmiştir.[4]

Stratejik Zorlama'nın Getirdiği On Ceza

Tanrı seçtiği insanlara kendi büyüklüğünü kabul ettirdiği anda, Yahudilerin köle olarak yaşadıkları Mısır'dan kurtuluşunu da planlamıştır. Çıkış hikâyesini bir kere okuyunca, olayın İsraillileri kölelikten kurtarmaktan çok, Tanrı'nın büyüklüğünü göstermekle, onların da, başkalarının da, Tanrı'nın gücü karşısında dehşet içinde kalmasını sağlamakla ilgili olduğu hemen anlaşılmaktadır. Bu yoruma göre, Çıkış hikâyesi dev bir manipülasyon olarak görülür. İsrailliler, çıkma konusunda pek acele etmedikleri bir ülkeden çıkmaya teşvik edilmişlerdir. Bu durumda, çıktıktan sonra çölde kalakaldıkları zaman sızlanmalarında şaşılacak bir şey yoktur. Bu arada Tanrı da kendinin güçlü ve Mısır tanrılarına göre üstün olduğu mesajını keskinleştirmek için onlara peşpeşe cezalar yollamaktadır.

Diana Lipton, Çıkış hikâyesini aslında İsraillilere eziyet edildiğiyle değil, Mısır'daki yaşama kendilerini kaptırdıklarına ve asimile edilmenin eşiğine geldiklerine ilişkin olduğunu ileri sürmektedir.[5] İsraillilerin Mısır'a girişi, Yakup'un oğlu Yusuf'un Mısır toplumunda itibarlı bir mevkie yükselmiş olmasındandı. Onları Mısır'dan çıkaran Musa da bir İsrailliydi, Mısırlılar arasında büyüyüp yetişmiş, ama Tanrı onu, İsraillilerin farklı kimliğini kabul ettirmeye ikna etmişti. Musa aslında Firavun'la ilişkilerinin tümünde Tanrı'nın ajanı olarak hareket ediyordu.

Tercih edilen strateji, zorlama olmuştu. Hedefi (bu durumda Firavun'u) ikna etmek için devreye tehditler gir-

4 Yaradılış 2:16, 17; 3:16, 17.

5 Diana Lipton, *Longing for Egypt and Other Unexpected Biblical Tales,* Hebrew Bible Monographs 15 (Sheffield: Sheffield Phoenix Press, 2008).

miş, bunlar onu teslim olmaya zorlamıştı. Yapılması gereken, hedefin hesaplarını etkilemek, böylece itaat etmemenin getireceği potansiyel maliyetin, elinde bulunanları kaybetmenin potansiyel maliyetinden daha yüksek olduğuna inanmasını sağlamaktı. İsrailli köleler Mısır için değerliydi, yani tehdit çok büyük olmak zorundaydı. Zorbalık tehditlerinin sonuç vermesi için inanılır olmaları şarttır, ama Musa'nın seslendirdiği tehditler, Mısırlıların inanmadığı bir tanrıya dayalıydı. Musa gibi birini ciddiye almak için gözle görülür bir neden yoktu. O halde ilk yapılması gereken, Firavun'un bu algısını değiştirmekti. Ondan sonra yapılacak şey de, Firavun'un istenen tepkiyi göstermesini sağlamaktı. Strateji, zorlamanın standart bir biçimiydi, "vidayı sürekli döndürmekle," hedefin acı eşiğini bulmakla uygulanır, sonunda itaat sözleri verilirdi – Firavun da o verdiği sözlerden sürekli dönmekteydi.

Musa başlangıçta Firavun'dan, "insanlarımı bırak, gitsinler," şeklinde, nispeten mütevazı bir talepte bulunmuştu. İbrani kölelerin üç günlük bir dua ve kurban ayini için sınırdışına çıkmalarına izin verilmesini istiyordu. Verilmezse, "bizim 'Tanrı'mız üstümüze öldürücü hastalıklar yollayabilir ya da kılıçla üstümüze gelebilir," demişti. Dolayısıyla bu hikâyede zorlama, ilk önce Yahudilerin kendilerine yönelikti. Musa onları, Firavun'un gücüyle Tanrı'nın daha büyük gücü arasına sıkışmış bir durumda gösteriyordu. Firavun'un cevabı, öyle bir Tanrı'yı hiç duymadığı ve ona saygı da duymadığı yolundaydı, üstelik Yahudilerin hayatını daha da sefil hâle getiriyor, onlara tuğlalarına katacakları samanı kendilerinin bulmasını söylüyordu. Bindirilen bu ekstra yük, Musa'nın özgüvenini ve inanılırlığını bir anda azaltmıştı.

Firavun önce cezalandırılmadı. Ceza yerine, Tanrı'nın gücünü daha ciddiye alması için ona bir demonstrasyon sunuldu. Musa'nın kardeşi Harun, asasını Firavun'un kar-

şısında yere attı, asa bir yılana dönüştü. Şaşılacak şey, ama Firavun'un sihirbazları da hemen aynı numarayı yapabildiler. Ne var ki Harun'un yılanı, diğer bütün asaları yuttu. Bu olay Firavun'u hiç etkilemedi. Sertleştirilmiş yılanlarla yapılan numaralar Mısır'da pek yaygındı. Musa mesajını ceza sayılmayacak biçimde vermeye çalışmış, ama istediği sonucu alamamıştı. Firavun hâlâ Tanrı'nın gücüne inanmıyordu.

Derken on ceza geldi. Önce nehir kana dönüştü. Bu da pek etki yaratmadı. Firavun'un sihirbazları kendilerinin de suyu şaraba çevirebileceklerini ileri sürdüler. Ardından nehirden kurbağalar çıkmaya başladı. Firavun kararsızdı; "İbraniler gidebilir," dedi, ama kurbağalar ortadan çekilince fikrini değiştirdi. Bunu sivrisineklerin saldırısı izleyince saray sihirbazları çuvalladı. Sonunda kendilerinin yapamayacağı bir numarayla karşılaşmışlardı. Bu işte "Tanrı'nın parmağı olduğunu" kabul ettiler, ama Firavun hâlâ yola gelmemişti. Kara sinekler saldırdığında razı oldu, ama o da geçince, yine sözünden döndü. Bunu Mısır'daki sığırların ölmesi izledi, ardından da ülkedeki herkesin her yanında çıbanlar çıkmaya başladı. Tanrı Musa'ya, Firavun'a gidip bir mesaj vermesini söyledi:

> Bırak insanlarımı, gitsinler ve bana hizmet etsinler. Çünkü şimdi bütün cezalarımı senin kalbine, hizmetkârlarına ve halkına yollayacağım ki bütün dünyada benim gibisinin bulunmadığını anlayasın. Çünkü şimdi elimi uzatıp sana ve halkına hastalıklar yollayacağım; bu dünyadan kopacaksın. Seni havaya uçuracağım ki, sana gücümü göstereyim, adım dünyanın her yanında duyulsun. Hâlâ kendini benim insanlarımın üstünde görüp gitmelerine izin vermeyecek misin?[6]

Ardından dolu yağacağının haberi geldi, Firavun'a, bunu ilan etmesi, dolu başlayıp herkesi öldürmeden evlerine

6 Çıkış 9:13–17.

girmelerini, hayvanlarını da içeri almalarını söylemesi emredildi. Bu sefer Mısırlılar tedirgin olmaya başlamışlardı. Bazıları bu öğüdü tutup sığınacak yer aramaya başladı, bazıları buna gerek görmedi. Kopan dolu fırtınasında yalnızca sığınak bulmuş olanlar sağ kaldı.

Firavun artık kaygılıydı. Kendisinin hainlik ettiğini kabul etti, İbranilerin gidebileceğini söyledi – ama gök gürültüleriyle yıldırımlar durur durmaz gidebilirler, dedi. Sonra bu sözünden de döndü, dengeyi bir daha değiştirdi: sözünden döndüğü için Firavun artık kendi inancı açısından da bir günahkârdı. Çekirgelerin istilasıyla birlikte, ertesi güne kadar vade verildi, bu sefer kendi hizmetkârları Firavun'a çatmaya başladılar: "Bu adamın tuzakları daha ne kadar sürecek? Bırak gitsinler, kendi Tanrı'larına hizmet etsinler: Mısır'ın mahvolduğunu görmüyor musun?" Firavun pes etti, Musa ile Harun'u çağırttı ve pazarlığa başladı. Kimler gidecekti? Musa, herkesin gideceğini söyledi, hayvan sürülerini de yanlarına alacaklarını ekledi. Firavun kendini yalnızca erkeklerle çocukların gitmesine hazırlamıştı. Kadınların ibadet işlerine pek kulak asmadığını biliyordu, sürüleri götürmek ise, geri dönmeye niyetleri olmadığını gösterirdi. Musa'nın talepleri giderek karmaşık olmaya başlıyordu. O mütevazı ilk talep, yani İbrani erkeklerinin dua etmek üzere gitmesine izin verilmesi, şimdi artık çok daha kapsamlı bir hâle dönüşmüştü.

Sekizinci cezadan, yani doludan kurtulan tüm otlarla ürünleri çekirgelerin yiyip bitirmesinden sonra, müzakereler çok geçmeden yine başladı. Firavun yaptığından pişmanlık duymaktaydı, ama bu da ancak çekirgeler ortalıktan çekilinceye kadar sürdü. Dokuzuncu ceza, üç gün boyunca güneş doğmaması, her tarafın karanlık olmasıydı, bu da güneşe tapan, güneş tutulmasının uzun sürmesinden bile ödü kopan bir ülke için dayanılmaz bir şey

olurdu. Üçüncüsüyle altıncısı gibi bu ceza da habersiz geldi. Bu durum, müzakerelerin sona ermek üzere olduğuna işaretti. Karanlık aydınlandığında Firavun herkesin gitmesine izin verdi – ama hayvan sürüleri hariç! Musa, herkes ve her şey, diye direniyordu. Bu yolculuğun dua edip kurban kesmekle ilgisi olmadığı, Mısır'dan kesin çıkış olduğu artık ortadaydı. Firavun küplere bindi ve müzakere etmeyi kesti: "Kendine gel, bir daha yüzümü görme, çünkü gördüğün gün öleceksin!" Musa geri dönmemeyi kabul etti.

Tanrı bir ceza daha geleceğini ve bu seferkinin başarılı olacağını söylemekteydi. Daha önceki tüm cezalardan korunmuş ve kurtarılmış olan İbranilere hazırlanmaları söylendi. Evlerini keçi ve koyunlarının kanlarıyla işaretledikleri için, ilk doğan Mısırlı çocukların ölmesi sırasında Tanrı bu işaretleri görecek, onların ilk doğan çocuklarına dokunmayacaktı. Ayın on dördüne rastlayan geceyarısı, Mısır'da öleni olmayan ev kalmamıştı. Bu durum büyük üzüntülere ve kaygılara yol açmıştı. Musa'yla Harun çağırıldılar ve onlara gitmeleri emredildi. Mısırlılar onlardan kurtulduklarına öyle seviniyorlardı ki, bütün İsraillilerin, sürüleriyle, mücevherleriyle ve tüm sahip olduklarıyla çıkıp gitmelerine izin verildi.

Kölelerin kaybı Firavun için büyük bir darbe olmuştu. Son bir kere fikrini değiştirdi, arabaları, atlıları ve ordularıyla birlikte İsraillilerin peşine düşmeye karar verdi. Belleğinin dikkati çekecek kadar zayıf olduğu bir kere daha belli oluyordu. Tanrı'nın tipik kurbanı olan biriydi ve görünüşe göre ona ancak cezalar sürerken inanıyordu. Önce İbraniler yakalanacakmış gibi görünmekteydi. Kızıl Deniz'in kıyısına gelmiş, orada kalmış, Mısırlıların arkalarından bastırıp onları öldüreceğinden korkmaya başlamışlardı. Firavun'u zorlayacak tehditlere de zaman kalmamıştı. Ama bu sefer Tanrı'nın müdahalesi daha doğru-

dan oldu. Kızıl Deniz ikiye ayrıldı, İbraniler de, dalgalar askıya alınmış animasyon gibi durdurulduğunda, karşı kıyıya yürüyüp kurtuldular. Mısırlılar onların peşinden ilerlediğinde, dalgalar geri döndü ve "Firavun'un kuvvetleri" o sularda boğuldular.

Bu olayda kullanılan metotların pek benzeri yoktur, ama stratejik mantık, vidanın giderek döndürülüp sıkıştırılmasından ibarettir. Yorumcular burada adım adım yükseltme tekniğinin de izlerini görmektedirler. İlk dört ceza yalnızca can sıkıcı düzeyde şeylerken, daha sonraki dördü gerçek acılar doğurmuş, son ikisi ise Mısırlıları katıksız korkulara sevk etmiştir. Bazı yorumcular da yükselmenin ikişer ikişer ilerlediği kanısındadırlar. İlk ikisi Nil'le ilgili, ikinciler böceklerle, üçüncüler hayata saldırıyla, dördüncüler ürünlerin iki hamlede yok edilmesiyle, son ikisi de Tanrı'nın tüm gücünü göstermesiyle ilgilidir. Bunun karşısında bazı yorumcular da süreç boyunca her üçüncü cezanın uyarısız geldiğini önemli bulmaktadırlar. Belki bu arada baskının uygulanış biçimindeki belli belirsiz değişikliklerin önemine de işaret edebilir. Bunun da Firavun'un ve sarayının psikolojisini etkilediğini düşünebiliriz.

Ama bu hikâyenin en çarpıcı özelliği, inanılırlığı ve gücü bu kadar açıkça belli olan tehditlere olumlu cevap vermeye Firavun'un bir türlü ikna edilemeyişinde yatmaktadır. İsraillilerin gitmesine izin vermeyi neden bu kadar uzatmıştır? Tehditlerin başarısız olması, bunlara inanılmadığı için ya da blöf olduklarından kuşkulanıldığı içindir. Başlangıçta Firavun belki gördüklerini, kendi sarayında yapılanların hayli başarılı bir türü olduğunu varsaymış olabilir. Ama kritik noktaya, kendi sihirbazları bu sihirlerin kendilerininkinin çok ötesinde olduğunu anladığı anda varılmıştır. Ne var ki o aşamaya da hikâyenin oldukça erken aşamalarında ulaşılmıştır. Musa da blöf yapmadığını her an belli edebilecek durumdadır.

Bir başka sorun da Musa'nın baskıya paralel olarak taleplerini de arttırıyor olmasıdır. Başlangıçta yalnızca dua edebilmek için bir şans istemiş, ama bu zamanla kaçıp kurtulmayı istemeye dönüşmüştür. Mısırlılar İsraillilerden kurtulmayı isteyene kadar talep, yolculuğu kolaylaştıracak hayvan sürülerini, başka malları da kapsar hâle gelmiştir. Mütevazı taleplerin kabulüne yetebilecek tehdit, istenenler arttırılınca yetersiz olmuştur.

Yüzeysel baktığımızda – ki hikâyenin anlatılışı da onu gerektirir tondadır – Firavun'un inadına daha basit bir neden de bulunabileceğini görüyoruz: Pek tatsız bir adamdır, kibiri ve hileleri, Musa'nın her zaman gösterdiği nazik ve onurlu davranışlarla çelişki oluşturmaktadır. Kendi gücünden öylesine emindir ki, bu yıkıcı güç mücadelesine girmekte de bir sakınca görmemiştir. Ama bunun ardında, çok daha karmaşık bir açıklama daha yatmaktadır: Firavun'a bir komplo yöneltilmiştir. Daha ilk cezalar başlamadan önce Tanrı, Musa'ya şöyle demektedir:

> Onun da, hizmetkârlarının da yüreklerini katılaştırdım, Mısır diyarındaki kendi işaretlerimi ve mucizelerimi çoğaltmış olsam bile Firavun seni dinlemeyecektir ve ben de elimi Mısır'a uzatıp kuvvetlerimi ve İsrail'in (yani Yakup'un) çocuklarını Mısır'dan büyük yargılarla çıkaracağım.[7]

Esasen Firavun cezalar karşısında ne zaman kararsızlığa düşse, Kitabı Mukaddes bize Tanrı'nın, Firavun'un yüreğini katılaştırdığını söylemektedir. Dolu olayından sonra, Firavun Tanrı'nın gücünü ilk defa kabullenip ardından sözünden döndüğünde, Tanrı bunu Musa'ya açıklamaktadır.

> Onun ve hizmetkârlarının yüreklerini katılaştırdım ki işaretlerimi önüne serebileyim: ve sen de

7 Çıkış 7:3–5.

> torununun kulağına, benim Mısır'a yaptıklarımı anlatabilesin, işaretlerimi nasıl gösterdiğimi, senin de beni Efendi olarak tanımanı nasıl sağladığımı ona anlatasın.[8]

Tanrı'nın inatçı bir Firavun'a ihtiyacı vardı, çünkü gücünün tümünü ortaya serebilmek, dünyadaki tüm diğer güçlerden büyük olduğunu ortaya koymak için en dehşet dolu gösteriyi sergilemesi gerekiyordu. Eğer Firavun ilk ceza karşısında pes etse, gelecek kuşaklara aktarılacak böyle akıl durdurucu olaylar yer almazdı. Başkaları onun karşı konulmaz gücünü kabul etmezdi.

Bu nokta, Talmud bilginleri için de, daha sonra Hıristiyan ilahiyatçıları için de sorun oluşturmuştur, çünkü buradan ortaya 'serbest irade'yle ilgili bazı temel sorular çıkmaktadır. Eğer cezalar bize yanlış ahlaki kararlar verdiğimiz için veriliyorsa, o zaman kendi hareketlerinin çılgınlığının farkında olduğu halde ahlaksızca davranmaya devam edenler karşısında ne yapacağız? Tanrı aslında Mısırlıları mahvetmek için bir bahane arıyor değildi – Mısır ordusunun yok olması karşısında Yahudiler sevinçten coşunca onları nasıl azarladığına bakın. Zaten yukarıda anlatılanlardan da belli olduğu gibi, sıradan Mısırlılarla İbraniler arasındaki ilişkiler o kadar da kötü görünmüyor, ama son cezada masumların ölmesi gibi (hizmetkârların oğullarının bile ölmüş olması gibi) bir olayı ahlaken anlamlı kılmak için ancak halkın bu acılarından Firavun'un inadının sorumlu olması gerekir. Strateji de, ahlak da, bir seçime bağlıdır. Eğer bu tiyatrodaki oyuncular, asla sapamayacakları bir senaryoyu yazıldığı gibi oynuyorlarsa, o zaman bu olaydaki tek stratejist Tanrı gibi görünmektedir.

8 Çıkış 10:1–2.

Zorbalık Şöhreti

Başarıya ulaşan bir tek zorbalık, daha sonraki eylemleri kolaylaştırır. Tanrı'nın tehditleri de artık bir inanılırlığa kavuşmuştu. Onun olağanüstü gücünün şöhreti, Yahudilere vaat edilmiş olan İsrail ülkesinde yaşayanların itaatini kolaylaştırdı. Söz konusu bu ülkeye girmelerinden hemen önce Musa ölmüş, Yuşa İsraillilerin lideri olmuştu. Yeni ülkeyi işgal etmenin ilk büyük engeli, çevresi surlarla çevrili olan Eriha şehriydi. Bu şehir bereketli toprakların ortasında, su kaynağına sahip bir yerdi.[9] Yuşa iki casusunu, kent çevresine, araziyi keşfe gönderdi. Ajanlar Rahab'ın evine yerleştiler. Rahab genelde bir fahişe olarak tanımlansa da, aslında bir hancı kadın da olabilir (hanlar ortada dolaşan dedikoduları dinlemek için çok uygun yerlerdir). Eriha kralı casusların teslim edilmesini istediğinde, Rahab onları saklar. Mısırlıların başına gelenleri duymuş biri olarak, onlara, "Buranın tüm halkı karşınızda titriyor," der, "siz gelince kimsede cesaret diye bir şey kalmadı," diye de devam eder. Onlarla bir anlaşmaya varır. Kentin geri kalan insanlarına ne olursa olsun, kendi ailesinin güvende olması karşılığında, casusların misyonunu kimseye açıklamamaya razı olur. Bu anlaşma, İbrani Tanrı'sının ahlaken daha üstün olduğuyla değil, üstün güce sahip olduğuyla ilgili bir anlaşmadır. Sıra Eriha'nın alınmasına gelince, uzun süreli bir kuşatmaya gerek kalmaz. İsrailliler surların çevresinde altı gün boyunca yürüyüşler yaparlar. Bu iş alışkanlık haline geldiğinden, surlardaki nöbetçiler artık onlara yeterince dikkat etmez olur. Sonunda tam Tanrı şehrin (yakın geçmişteki depremden ötürü hasar görmüş olan) surlarını gümbür gümbür yıkarken, saldırırlar.

İstila ilerlerken, İsraillilerin yolu üstünde olanların korku duyması için pek çok neden vardı. Tanrı'nın İs-

---

9 Chaim Herzog ve Mordechai Gichon, *Battles of the Bible*, gözden geçirilmiş baskı, (London: Greenhill Books, 1997), 45.

raillilere vaat ettiği toprakları işgal etmiş olanlara hiç merhamet gösterilmiyordu, ama uzaklarda yaşayanlara pekâlâ merhamet gösterilebilmekteydi. Bunun farkına varan El Jibliler (Gibeonlular) Yuşa'yı kandırdılar, bitişik kentte yaşadıklarını saklayıp, uzaklarda yaşayan insanlar olduklarını söylediler. Dikkatli bir kandırmacaya yönelerek hırpanî bir görünüme büründüler. Tanrı'nın adını duyup uzaklardan buraya kadar yolculuk yaptıklarını ileri sürdüler. Yuşa bu iddiayı kuşkuyla karşılayınca, ona "kurumuş, pul pul olmuş" ekmeklerini, çatlaklarla dolu şarap tulumlarını, parçalanmış giysileriyle sandaletlerini gösterdiler. Yuşa yeterince inanmış olduğundan, Gibeonluların hizmetlerine karşılık onlara zarar verilmemesini emretti. Çok geçmeden İsrailliler aldatıldıklarının farkına vardılar. Yuşa çok kızdı. Kandırılma sonucu bile olsa, Tanrı önünde verdiği yemini bozamazdı. Bunun üzerine, Gibeonlulara beddua etti, onlara ebediyen köle kalacaklarını söyledi. "Beni neden kandırdınız?" diye sorduğunda, dürüst bir cevap verdiler. Tanrı'nın yeni gelenlere bütün toprağı vaat ettiğini, orada yaşayanların yok edileceğini duyunca büyük bir korkuya kapılmışlardı. Yuşa kandırılmış bile olsa, suçlusu ancak kendisiydi. Gibeonluların görünümüne kapılmış, Tanrı'ya danışmamıştı. Eğer kuşkulu bir hikâyeyi kontrol etmek için kullanılamayacaksa, tüm bilimlere hakim olmanın yararı neydi?[10]

Hakimler kitabında İsraillilerin Tanrı'dan uzaklaştığı anlatılır. Tanrı da, bir düşman kabileyi, Midyanitleri kullanarak onları cezalandırır. Midyanitlerin ülkeye girmesine ve halkı yoksullaştırmasına izin verilmesinden sonra ortaya kurtarıcı Gideon figürü çıkar. İsrailliler kendi putperestliklerinden ötürü acı çekerken, bağışlanmak için yalvarırlar. Tanrı bu görevi Gideon'a verir. Gideon otuz bin kişilik koskoca bir ordu topladığında, Tanrı bu-

10 Joshua 9:1–26.

nun çok fazla olduğunu söyler. Eğer zaferi getiren şeyin yüksek sayılar olduğuna inanırlarsa, belki Tanrı'ya karşı döner, "bizi kurtaran kendi elimiz," diyebilirler. Bu sayıların azaltılması şart gibi görünmektedir. Önce korkanların ayrılması istenir. Bu durumda sayı, üçte ikiye iner. Derken garip bir test uygulanır. Amaç, adamlardan kaçının gölden su içtiğine bakmaktır. Diz çökmüş olanlar gönderilir, ellerini ağızlarında tutanlar kalır – amaç belki de bunların uyanık kalmayı tercih etmiş oldukları düşüncesidir. Sayı artık yüzde bire inmiş, elde yalnızca 300 kişi kalmıştır. Karşılarındaki düşmanlar vadi boyunca çekirgeler gibi yayılmışlardır. Gideon üç yüz adamını üç gruba ayırır, herkesin eline bir borazan verir. Düşman kampının ötesine çıktıklarında herkesin kendisine bakmasını, kendisi ne yaparsa onu yapmasını ister. "Ben borazanımı çalınca, siz de kampın etrafındaki her noktada borazanlarınızı çalacaksınız ve 'Tanrı'nın kılıcı, Gideon'u kılıcı,' diyeceksiniz," der. Öyle yaparlar, düşman da bağıra çağıra kaçmaya koyulur.[11] Bu olay, benzer hikâyelerin hepsinde var olan temel dersi güçlendirmektedir. En iyi strateji, hatta tek strateji, Tanrı'ya itaat etmek ve onun dediğini yapmaktır.

Davud ile Calût (Goliath)

Kitabı Mukaddes'in en ünlü hikâyelerinden biri, Davud ile Calût'un hikâyesidir. Her seferinde bir 'zayıf taraf'ın niyazı olarak anlatılırsa da, aslında zayıf taraf durumu biraz hayaldir, çünkü Davud'un arkasında Tanrı vardır. Hikâyenin ana hatları, herkesin bildiği bir şeydir. Vadinin iki ucunda Filistinlilerle İsraillilerin orduları bulunmaktadır. Filistin kampından ortaya dev bir adam çıkar; Gathlı Calût. Ağır pirinç zırhlar giymiş, elinde kalkanı ve kocaman, demir topuzlu bir mızrağı vardır. İsraillilere meydan okuyup, kendisiyle dövüşmek üzere bir şam-

11 Hakimler 6–8.

piyon yollamalarını ister. Kendisi savaşta öldürülürse, Filistinlilerin İsraillilere hizmet edeceklerini ilan eder. Ama galip gelirse, İsrailliler Filistinlilere hizmet edecektir. Bu meydan okuma kırk gün boyunca tekrarlanır, ama cevap gelmez. İsrailliler, kralları Saul da dahil olmak üzere, sanki felç olmuşlardır. Umutları kırılmış, korku içindedirler. Tek korkmayan kişi, genç çoban Davud'dur. Onu babası kampa, ekmek ve peynirleri orduya iletmek üzere yollamıştır. Calût'un meydan okuyuşunu duymuş, çevresindekilerin korkularını gözlemlemiş, Calût'u öldürmeyi başaracak kişiye vaat edilen büyük zenginliklerden de haberdar olmuştur. Davud, gidip kuşku içindeki kralın karşısına çıkar. Davud çok gençtir, Calût ise gençliğinden beri savaşçı olagelmiştir. Davud kendini kabul ettirmek için, kuzularına saldırmaya kalkışan bir arslanla bir ayıyı nasıl öldürdüğünü anlatır.

Saul ikna olur, Davud'a kendi zırhıyla kılıcını verir, Calût'la dövüşmek üzere gladyatör giysilerini kuşanmasını söyler. Ama Davud bu kıyafeti fırlatıp atar, "denemediğim şeyleri giymem," der. Onun yerine, sopasını, beş tane düzgün biçimli taşı ve sapanını alır. Calût, İsraillilerin sonunda yolladığı bu kişiden tabii ki pek etkilenmez, hatta durumu kendine hakaret sayar. "Ben köpek miyim ki üstüme değnekle geliniyor?" diye yakınır. Karşılaşmaları kısa sürer. Calût, Davud'un etini kuşlara ve kurtlara" saçacağına söz vermiştir. Davud ise kendisinin Tanrı adına geldiğini söyler ve Filistinliye doğru atılır. Mevzilerini aldıklarında, torbasından bir taş çıkarır. "Onu sapanıyla fırlatıp Filistinliyi alnından vurur, taş dev adamın alnını çökertip, etine gömülür ve dev adam yüzüstü yere devrilir." Davud o zaman devin kılıcını kapıp kafasını keserek bedeninden ayırır. Filistinliler şampiyonlarının öldüğünü görünce kaçarlar.[12]

12 1 Samuel 17.

Davud'un başarısı, şaşırtma ve nişancılığının sonucudur. Davud bu devi 'dev kurallarına göre' alt edemeyeceğini anlamış, Saul'un zırhını bu yüzden reddederken, o tür dövüşü de reddetmiştir. Üzerinde ağırlık verecek hiçbir yük olmayınca, daha Calût harekete geçemeden gizli silahını ona karşı kullanmayı seçmiştir. Iskalasa ya da taş Calût'un zırhına çarpıp sekse, onu bu kadar etkili şekilde sersemletmese, ikinci bir şansı olmayacaktır. Bir o kadar önemli olan da, bu ilk hamlenin rakibin kendine gelmesini engelleyecek güçte olmasıdır. Ayrıca Filistinlilerin sonucu kabulleneceğine de güvenmiştir. Böyle hileli bir saldırı karşısında onurlarını kurtarmak için bu bireysel mücadeleyi topyekûn bir savaşa çevirmeyeceklerinden emindir. Öyle yapsalar, Davud'un bu sapan becerisinin hiçbir değeri kalmayacaktır. Davud'un bir 'B' planı yoktur. A planı başarısız olursa, savunmasız kalacaktır.

Bu hikâyeye herhangi bir anlam yüklendiğine pek nadiren rastlanır. Olay İsraillilerle Filistinliler arasındaki o sayısız çatışmalardan yalnızca biridir. Filistinliler Şeria Nehrinin batısında kalan araziyi kontrolleri altında tutmaktadırlar. Daha önceki karşılaşmalarda İsrailliler başarılı olamamış, dört bin adamlarını kaybetmişlerdir. Bundan gerekli dersi alıp yeniden Tanrı'ya döndüklerinde, belli ki Tanrı'nın himayesini yeniden kazanmışlardır, çünkü bir noktada herhangi bir yüksek ses bile Filistinlilerin panik içinde kaçmasına yetmektedir. Kaçınca da, kovalanmış ve boyun eğmek zorunda kalmışlardır. İsrailliler kaybettikleri toprakları yeniden ele geçirmişlerdir. Bütün bunlar, Samuel peygamberin ülkeyi "Yargıç" olarak yönettiği dönem içinde olup bitmiştir.

Saul, İsraillilerin ilk kralıydı ve ona tacını Samuel giydirmişti. Bu anayasal yenilik, İsraillilerin diğer uluslar gibi yönetilme isteğinden doğmuştu. Kralları, görünüşü iyi olduğu için (yakışıklı ve uzun boylu olduğu için), mü-

tevazı olduğu için ve askeri beceriler sergileyebildiği için seçilirdi. Ama Tanrı'nın isteklerine pek her zaman boyun eğmediği de görülürdü. Saul'un oğlu Jonathan, Filistinlilere tahrik edici biçimde bir gece yarısı baskını yapıp bir Filistinli komutanı öldürünce, aradaki çatışmalar yeniden başlamıştı. Filistinliler seferberliğe geçip İsraillileri bir kere daha yenilgiye uğrattılar. Saul'un pek de usta bir general olmadığı ortaya çıkmıştı (örneğin önemli bir savaşın öncesindeki gece askerlerine yemek yemeyi bile yasaklayamamıştı). Ayrıca fazla tedbirliydi (Calût'la kendisi dövüşmeyi göze alamamıştı). En iyi savunma Tanrı'nın kendisi, yani inanç olduğuna göre, bu da bir tür itaatsizlik sayılırdı. Davud'un sapanı gerçi manşetlere geçecek türde bir olaydı, ama Calût'un kaderini de Davud'un inancı gerçekleştirmişti.

Kitabı Mukaddes boyunca, İsraillilerin kaderini tayin eden birçok faktörün işlerlikte olduğunu görebiliyoruz, ama bu hikâyelerdeki kahramanlar açısından bakıldığında, herhalde neler olup bittiğini anlamak pek de o kadar kolay değildi. Tanrı'nın amaçları net biçimde ortada olsa da, uyguladığı metotlar her zaman kandırıcı, kurbanlarını tuzaklara düşüren, onlara kendi kaderlerinin sahibi oldukları yolunda yanlış bir izlenim vererek aldatan şeylerdi. Sonuçta kandırmaca, güçlü bir Kitabı mukaddes teması haline geldi. Kurnazlık, zayıf durumda olanın doğal metodu sayılmaya başladı, çünkü o, başarılı olmak için hep zekâsını kullanmak zorundaydı. Hileyi yapan meydan okur durumdaydı, aklını, hilelerini, kandırmacalarını kullanıyor, aynı zamanda hiçbir zaferin nihai ve katıksız olamayacağını varsayıyordu. Ama bunları Tanrı'nın yardımı olmadan yaptığında, hileler genellikle boşa çıkıyor, ulaşılan başarılar "istikrarsız" oluyordu.[13] Davud'un ba-

13 Susan Niditch, *War in the Hebrew Bible: A Study in the Ethics of Violence* (New York: Oxford University Press, 1993), 110–111.

şarısı, güvenilmez bir hileyi çok daha güvenilir bir inançla bir araya getirmesinden kaynaklanmıştı.

Çıkış ve Davud hikâyeleri aslında zayıf durumda olanlara umut vermek için kullanılmıştır. Hatta sonunda, ne zaman zayıf tarafın uygulayacağı bir strateji tartışılıyor olsa, Davud'a atıf yapmak hemen hemen kural haline gelmişti. Ama daha az dikkat edilen bir nokta, başarının yalnızca ilk darbeye bağlı olmadığı, aynı zamanda ikinci darbeye dayalı olduğuydu. Davud da Calût'un kendine gelememesini garantiye almış, ayrıca Filistinlilerin sonucu kabul etmesine de güvenmişti. Her iki hikayede de başarının anahtarı, hasım tarafın vereceği tepkide gizliydi. Firavun da, Calût da, içine girmekte oldukları tuzağı görememişlerdi. Tek farkı, Firavun'un ne duruma düştüğünü görüp stratejisini ona göre değiştirme fırsatını bulmuş olmasıydı. Ama Tanrı onun yüreğini katılaştırdığı için, ülkesinin başını derde sokmakta olduğu yolundaki bir anlık uyanışı, çok geçmeden silinmişti. Musa, Tanrı'nın emirlerini uyguluyordu, ama Firavun da aynısını yapıyordu. Sonunda oyun da, gerçek stratejinin kanıtları da, yapaylaşmaktaydı.

Kitabı Mukaddes'in ana mesajı, onu yüzyıllarca kendilerine rehber olarak okuyanlar açısından, son derece netti. Tanrı'nın insanları, kendi inançlarını ve itaatlerini, standart savaş hazırlığı olarak ortaya koymak zorundaydı, hatta birbirleriyle savaşırken bile aynı şeyi yapmak zorundaydılar. Bunun kaçınılmaz bir zafer şartı olduğundan son derece emindiler. Bunu yeterli bulmayanların sayısı pek azdı.

3. BÖLÜM

Yunanlar

Ata güvenmeyin, Truvalılar! Yunanlara hediye verdikleri zaman bile güvenmem - nasıl bir hediye olursa olsun.

—Virgilius'un *Aeneid*'inden Laokoon

Stratejinin kökenleri konusundaki üçüncü kaynağımız da eski Yunanlardır. Sonraki etkileri dikkate alındığında en önemlisi de budur. Başlangıçta güç ve savaş konusunda anlatılan hikâyeler, ilahi kuvvetlerin işe karışması açısından Kitabı Mukaddes'le ortak özellikler taşımakta, yani en iyi stratejik tavsiyenin tanrıların tarafında olduğuna işaret etmekteydi, ama Milattan Önce 5. yüzyılda bir Yunan aydınlanması, entelektüel açık fikirlilikle ateşli politik tartışmaların ortaya çıktığı bir dönem başlamıştı. Bunun sonucunda, inanılmaz zenginlikte bir felsefi ve tarihi literatür doğdu ve etkisini çok uzun sürdürdü. Homeros'in kahramanları, hem sözlerin, hem aksiyonların ustasıydı; Akilleus ile Odisseas arasındaki farklar her ne kadar potansiyel bir gerilimin izlerini yaşıyor olsa da, bu gerçek değişmiyordu. Aksiyon adamı, ya cesaretinden ötürü hayranlık uyandıracak ya da yalnızca kuvve-

tine güvendiği için dışlanacak, bu arada sözlerin adamı zekâsından ötürü kutlanırken, belki sözlerin aldatıcı olabilmesi nedeniyle kuşkuyla karşılanacaktı.

Bu literatürün garip yanı, stratejik düşünme ve davranma konusuyla ilgili bazı ilginç tartışmalarının (hem yalnız askeri alanda da değil), daha sonraki dönemlerde gölgelenmesi ve etkilerini kaybetmiş olmasıdır. Bunu belki de Platon'un (Eflatun) işe karışmasına yorumlayabiliriz. Kendisi felsefenin safsatadan (ya da onun safsata saydığı her şeyden) kesinlikle ayrılması gerektiğinde ısrarcıydı, çünkü safsatayı, gerçeğin tarafsız araştırılmasını saptıran, onu para hırsıyla karışık ikna yaklaşımlarına sürükleyen bir etken saymaktaydı. Platon'un safsataya saldırırken abartı ve gülünçleştirme metotlarını kullanmasının son derece stratejik olmasında da biraz ironi gizlidir. Daha sonraki kuşakların Platon'un başarısını ne büyük bir dikkatle incelediklerini düşünürsek, bu girişimindeki zaferini hiç küçümsememek gerektiğini görürüz.

Homeros'den bize Akilleus ile Odisseas'un temsil ettiği zıt nitelikler ulaşmış, kuvvet ve kurnazlık diye özetleyebileceğimiz bu çelişki, zaman içinde, örneğin Machiavelli'de, kudret ve dalavere şekline dönüşmüştür. Bu kutuplaşma, stratejik literatürde de ifade bulmayı sürdürmüştür. Hasımdan daha kurnaz davranmak, açık çatışmadan daha az acı içerir, ama beri yandan, kurnazlık ve düzenbazlıkla kazanmak, onurdan ve asaletten yoksunluk nedeniyle hor görülür. Bunun daha pratik sorunları da vardır: Örneğin hasımlar neyle karşı karşıya olduklarını anlamaya başladığında, kandırmaya dayalı davranışın getirdiği kazanç da adım adım azalacaktır. Bundan önceki iki bölümde ortaya konduğu gibi, daha güçlü rakibi alt etmek için onu şaşırtma ya da aldatma yaklaşımlarının doğal sayılmayacak ya da bizi şaşırtacak bir yanı yoktur. Ama üstün bir kuvvetle başa çıkmanın yolları arasında, başkalarıyla

birleşmek ya da karşı tarafın koalisyonunu bozmak gibi yaklaşımlar da mümkündür.

Kuvveti ya da kurnazlığı yeğlemek bir mizaç meselesidir, ama kendi başına bir strateji sayılamaz. Öyle olması için karmaşık biçimde gelişmekte olan bir olaylar dizisini kendi avantajına çevirmek gerekir, bu da stratejiyi uygulayacak tarafları bunun akıllıca bir şey olduğuna ikna etmeyi gerektirir. Bir stratejiyi en mecbur edici biçimde ortaya sermenin ustası (en azından Tukidides'e göre) Atinalı devlet adamı Perikles'tir. Yalnız kendi halkını değil, müttefikleri ve düşmanları da ikna edebilme yeteneği, başarılı bir stratejist'in olmazsa olmaz özelliğidir. Böyle olunca, strateji hem kelimelerle eylemlerin bileşimini, hem de ikisini birden manipüle edebilme yeteneğini içermek zorundadır.

Odisseas

Stratejik zekâyla ilgili bir kavramı tarif eden 'Metis' sözünün, kullandığımız dillerde belirgin bir karşılığı yoktur. Yunancada bu söz *metiao* ile, yani düşünme, meditasyon yapma, planlama kavramıyla olduğu kadar, *metiomai*, yani tertipleme, düzenleme kavramıyla da ilgilidir ve ileriyi düşünme, ayrıntıyı gözden kaçırmama, başkalarının düşünüş ve davranış biçimini kavrama ve genelde becerikli olma anlamına gelmektedir. Ama aynı zamanda, aldatma ve hile gibi, bir stratejistin sanatı için çok gerekli olan oynaklığı da akla getirmektedir. Mitolojiye göre, tanrıça Metis, Zeus tarafından ilk eş olarak seçilmiştir. Ama Zeus bu evlilikten doğabilecek bir erkek evlâdın hem kendi gücüne, hem de annesinin zekâsına sahip olması halinde fazla üstün olacağından korkarak Metis'in kendi aldatma ve şaşırtma metotlarını kullanarak onu yer. Onu yutarken niyeti, tüm metis kaynaklarını

ebediyen kendi benliğinde tutmaktır. Ama bilmediği bir şey vardır: Metis o sıra hamile kalmıştır ve Athena adlı kızını doğurmaya hazırlanmaktadır. Nitekim sonunda Athena, tam gelişmiş biçimde Zeus'un kafasından fırlayarak doğar. Athena hem bilgelik, hem de savaş tanrıçasıdır ve metisle bağları diğer tanrıların tümünden fazladır. Fani insanlar arasından en çok metis sahibi olan biriyle, Homeros'in *Odysseia*'sinin kahramanı Odisseas'la yakın bir bağ kurar. Athena onu, "Düşünce ve söz alanında tüm fanilerin açık ara en iyisi," diye tarif ederken, "Ben de tüm tanrılar arasında bilgeliğim ve kurnazlıklarımla tanınıyorum," diye ekler.[1]

Odisseas kıvrak ve hızlı işleyen bir zekâyı sergilemektedir. Durumları çabucak değerlendirmekte, ileriyi düşünmekte, en belirsiz durumlara yakalandığında bile odağını nihai sonuçtan asla ayırmamaktadır. Alkışlanmaktan çok başarıya önem veren biri olarak, dolaylı ve psikolojik metotlar benimser, karşısındakilerin kafasını karıştırmaya, yönünü şaşırtmaya, onları aldatmaya yönelir. Ama Odisseas aynı zamanda, kendisini tehdit eden tanıdık bir olgunun da acısını çeker. Zaman içinde 'yalancının ikilemi'nin kurbanı olur, kimse kolay kolay ona inanmamaya başlar, doğruyu söylediği zaman bile bu durum değişmez. En büyük başarısı, Truva surlarının kapısına bırakılan tahta attır. O hile, on yıllık kuşatmayı sona erdirmiş, kenti yağmaya ve katliama açık hâle getirmiştir: Odisseas'a Homeros'den daha az anlayış gösteren Romalı şair Virgilius, Yunanların Truva'yı alma hevesinden vazgeçtiklerini nasıl şatafatlı biçimde sergilediklerini tarif etmektedir. İçine elli askerin doldurulduğu kocaman, ata benzer bir heykel, Yunanlar tarafından çekilerek kent surlarının tam önüne getirilmiştir. Üzerinde, "Ahayalılar va-

1 Homeros, *The Odyssey*, çeviri: M. Hammond (Londra: Duckworth, 2000), Kitap 9, 19–20, Kitap 13, 297–9.

tanlarına dönmekte oldukları için Athena'ya bu armağanı sunmaktalar," diye bir yazı bulunmaktadır.[2]

Truvalılar on yıl sürmüş olan ablukanın kalktığını umarak kentten çıkıp bu garip atı incelerler. Kral Priam ile kentin yaşlıları, ne yapmaları gerektiğini tartışırlar. Seçim basittiır. Ya bunu bir tehdit kabul ederek yakacaklar veya parçalayıp içinde ne var diye bakacaklar ya da surların içine alarak Athena'ya saygılarını sunma fırsatı olarak kullanacaklardır. Ama Athena'nın Yunanlardan yana olduğu biliniyordu, ayrıca hilelere de yatkın bir tanrıçaydı. Olup biten bunca şeyden sonra, ona ya da Yunanlara güvenmek doğru olur muydu? Odisseas, Truvalıların bu konuda ikna edilmesi gerekeceğini baştan beri biliyordu. Bu işi de Sinon yaptı. Sinon usta bir yalancıydı. Truvalılara kendisinin düşman ordusundan kaçtığını söyledi. Odisseas'la anlaşmazlığa düştüğü için kaçtığını anlattı. Yunan gemilerinin vatanlarına dönebilmesi için uygun rüzgâr dilerken onu tanrılara kurban etmek istemişlerdi. Truvalılar bu sözlere ancak yarı inanmış durumdaydılar. Priam, bu at azmanının dinî amaçlı mı, yoksa savaş aracı olarak mı yapıldığını sordu. Sinon, atın aslında Athena'yı yumuşatmak için yapıldığını söyledi. Yunanlar Athena'yı gücendirmişlerdi. "Truvalılar için yapılmadı," diye açıklıyordu Sinon. Bu kadar büyük olmasının da Yunanların kaygılarından kaynaklandığını, Truvalılar bunu kentin içine sokarlarsa o kent bir daha asla işgal edilebilecek kadar zayıf olmaz, diye korktuklarını söylüyordu.

Sinon'un ortaya çıkışı tam da, papaz Lakoon'un konuşması zamanına rastlamıştı. Laokoon halka, bu adak atın aslında sahte olduğunu, bir savaş hilesi olduğunu anlatmaktaydı. Laokoon mızrağını ata doğru fırlattığında, atın içinde gizlenen askerlerin korkudan inlediği duyulmuştu. Bu bir işaret olabilirdi, ama o sırada Athena işe karıştı,

2 Virgil, *The Aeneid* (London: Penguin Classics, 2003).

Laokoon'la iki oğlunu boğacak deniz yılanları yolladı. Bu durumda onun öğüdünü dinleyemezlerdi, çünkü herhalde tanrıça onu, dinsiz olduğu için cezalandırmaktaydı. İkinci bir uyarı da Priam'ın kızı Kasandra'dan geldi. O da halka, hepsinin budala olduğunu, onları "karanlık bir kaderin" beklediğini söyledi. Kasandra'ya da vaktiyle Apollo tarafından kehanet niteliği verilmiş, ama sonra Apollo'nun aşkına karşılık vermediği için bir de lanet yollanmıştı. Yalan söyleyip herkesi inandırabilen Sinon'un tersine, Kasandra doğru kehanetlerde bulunacak, ama sözlerine hiç kimse inanmayacaktı. Böylece karar verilmiş oluyordu. Truvalılar atı kapıdan içeri sokmaya karar vermişlerdi. Gece olduğunda, atın içine saklanmış olan Yunan askerleri dışarıya çıktı. Sinon'un bir işareti üzerine Yunan ordusu ilerlediğinde, Truva'nın kapıları onlara açılıverdi. Kent yağmalandı, insanlar kılıçtan geçirildi.

Homeros, *Odysseia*'de tahta attan şöyle laf arasında söz eder gibidir. Bunu, Odisseas'u çevresindeki daha sıradan insanlardan ayırmak için, onun kurnazlıklarına bir örnek olarak anlatıp geçmiş gibidir. Odisseas'ta, başkalarının pes edeceği ya da düşüncesizce kuduracağı durumlardan sıyrılabilme yeteneği vardır. Onun zor durumlardan kaçmaktaki başarıları Homeros tarafından hoşgörüyle karşılansa da, Virgilius aynı tutumda değildir. O, bu tür şeyleri kötü davranışlar olarak görmekte, güvenilmez Yunanların tipik davranışları olarak değerlendirmektedir. Daha sonraki yüzyıllarda, Dante'nin Cehenneminin sekizinci katında, Odisseas, Sinon'la birlikte görülmektedir, çünkü sekizinci kat yalan söyleyen ve yanıltanların bulunduğu kattır. Gerçek kahramanlar sevapkârdır, doğruyu söylerler ve fırsatçılığa, hilekârlığa yönelmezler.

Homeros epiklerinde metisi, '*bie*'nin, yani kaba kuvvetin zıttı olarak ele almıştır. Kaba kuvveti temsil eden, Akilleus'dur. İstisna sayılacak fiziksel kuvveti, cesareti,

çevikliği, mızrakta ustalığı gibi şeylerle sivrilmiştir, ama bunlara ek olarak büyük öfke krizlerine kapılma huyu da vardır. *Odysseia*'de konu metistir, ama *İlyada* daha çok kaba kuvveti anlatır. Akilleus bize yalnız kaba kuvvetin getireceği kazanımların sınırlarını göstermekle kalmaz, aynı zamanda sonu korkunç ölümlere, katliamlara varan bir tür vahşilikle, kana susamışlıkla da ilişkilendirilir. Ama yine de kaba kuvvet olmadan bazı şeyleri sağlamak mümkün değildir. Akilleus, Kral Agamemnon'a gücenip Truvalılara karşı savaşmaktan vazgeçtiğinde, ona yalvarıp razı etmek için yollanan grubun başında Odisseas vardır. Akilleus'un cevabı, Odisseas'u da, kullandığı metotları da kınamak olmuştur: "Hades'in kapılarından ne kadar nefret ediyorsam, bir şey söyleyip öteki şeyi saklayan insanlardan da o kadar nefret ederim," demiştir. Aynı zamanda, Truvalıların süper kahramanı Hektor'un Yunanları denize kadar kovalamasında metis'in işe yaramadığına da dikkat çekmektedir.

Hektor da ara sıra metis sahibi biri olarak tarif edilmiştir. Zeus niteliklerine sahip tek Truvalı olduğu söylenir, bu nedenle de Truvalılar ona büyük umutlar bağlamışlardır. Bazı kritik durumlarda da metisle simgelenen stratejik sağduyusu kayboluvermektedir. Bunu Athena'nın kötü etkilerine yorumlamaktadırlar. Zavallı Truvalılar, Athena'nın kenti koruduğuna hâlâ inanıyorlardı, oysa o aslında tam tersini yapıyordu. Truvalıların konseyinde barış müzakerelerine başlayıp başlamamak tartışılırken, Hektor'un gelecekteki felâketleri öngörememesı, Yunanlara duyduğu nefrete kapılarak parlaması yüzünden o fırsat kaçırılmıştı. Hektor saldırmayı önermişti. Düşman saldırmaya başladığında o da karşı saldırıya geçmiş, Yunanları geri püskürtmüştü. Kurbanlardan biri, Patroklus, Akilleus'un yakın arkadaşıydı. Onun ölmesi Akilleus'un de öfkesini Agamemnon'a yöneltmekten vazgeçip Hektor'a

yöneltmesine neden olmuştu. Akilleus savaşa yeniden katılınca bir sürü Truvalıyı öldürmüş, ama gözü hep Hektor'u aramıştı. Sonunda yine Athena'nın hilesi üzerine, Hektor kendini Akilleus'le karşı karşıya bulmuştu – aslında böyle bir şeyin olmayacağını ummaktaydı.[3] Çok geçmeden de, boynuna aldığı tek darbeyle öldürülmüştü. Akilleus, Hektor'un cesedini arabasına bağlayıp savaş meydanının çevresinde tur atmıştı.

Bu olay *İlyada*'nın sonlarına yaklaşılırken yer aldığı için, Akilleus'un zaferi Truva'nın kaderini belirlemiş gibi bir izlenime kapılırız. Ama Yunanlar henüz avantajlarını sonuna kadar kullanmış değillerdir. Akilleus'un oğlu çok geçmeden Paris tarafından öldürülür – Paris de Isparta kralı Menelaus'un eşi Helen'i kaçırarak bu savaşa sebep olan kişidir. Paris uzaktan attığı bir okla Akilleus'i de vurur. Bir hikâyeye göre (ama Homeros'in hikâyesi değil), o ok Akilleus'un (Aşil) topuğuna saplanmıştır. Bu efsane bize, annesinin Akilleus'i bebekken Stiks nehrine batırmış olduğunu da anlatır. Böylelikle vücudunun su değen yerleri her türlü silaha karşı korunmuştur, ama topuğuna su değmemiştir, çünkü annesi onu topuğundan tutarak suya sokmuştur. Akilleus'un topuğu bize, en güçlü insanların bile bir zayıf noktası bulunduğunu, o noktayı yakalayanların o kişiyi yere vurabileceğini hatırlatmak için kullanılmaktadır. Hektor'un Patroklus'u öldürmesi üzerine Akilleus'un de Hektor'u öldürmesi, boyundan büyük işlere kalkışmanın tehlikelerine karşı bir uyarı olduğu kadar, öfkeye kapılıp mantığı bir kenara bırakma konusunda da bir uyarı sayılmaktadır. Kaba kuvvet yeterli değildir. Jenny Strauss Clay bize şöyle der: "Son tahlilde, Odisseas'un insancıl kahramanlığı zekâya ve sebata da-

3 Homeros, *The Iliad*, çeviri: Stephen Mitchell (London: Weidenfeld & Nicolson, 2011), Bölüm IX.310–311, Bölüm IX.346–352, Chapter XVIII.243–314, Bölüm XXII.226–240.

yandığı için, Akilleus'un pırıltılı zaferlerinden daha üstte tutulmaktadır."[4]

Savaşın kaderi tahta at hilesiyle belirlendikten sonra, Yunanlar vatanlarına dönmek üzere yola koyulurlar. Bu yolculuk da yaşadıkları kuşatma günleri kadar zor geçer. Korkunç fırtınalar gemilerini batırır ya da kayalara çarptırır. Odisseas rotadan çıkar, eve varması on yıl sürer. Bu yolculukta yaşadıkları, metis kullanmak için ona pek çok fırsat tanır. Çarpıcı bir test de, tek gözlü dev bir Siklops olan Polifemus'un bazı Yunanları yemesiyle ortaya çıkar. Odisseas'un planının birinci bölümü, Polifemus'a çok fazla içki içirmektir. Sonra sarhoş Siklops'a, adının Utis olduğunu, bunun da Yunancada "hiç kimse" anlamına geldiğini söyler.[5] Bu Odisseas'a kimliğini gizleme ve tek gözlü deve ileriye dönük bir tuzak daha kurma olanağı sağlar. Ardından Odisseas, bir değneği Polifemus'un tek gözüne sokarak onu kör eder. Polifemus acı içinde haykırırken, diğer Siklops arkadaşları, "Sürülerini çalan biri mi var? Seni kurnazlıkla ya da aşırı kuvvetle öldürmeye çalışan biri mi var?" diye seslenirler, o "Utis" diye cevap verince de kimse yokmuş deyip konuya aldırış etmezler.[6] Polifemus koyunlarının dışarıya çıkması için mağaranın ağzındaki kayayı ittiğinde, Odisseas'la arkadaşlarının koyunlara binerek kaçmamaları için elleriyle hayvanları birer birer yoklayarak çıkmalarına izin vermektedir. Ama onlar kendilerini hayvanların altına bağlamış olduklarından, çıktıklarını fark edemez. Odisseas mağaradan kurtulunca, akılsızlık edip böbürlenmeye kalkar, adının Utis olmadığını, kurnazlıklarıyla tanınan Odisseas olduğunu, haykırarak söyler. Polifemus'un babası denizler tanrısı

4 Jenny Strauss Clay, *The Wrath of Athena: Gods and Men in the Odyssey* (New York: Rowman & Littlefield, 1983), 96.

5 "Ou" yerine "ben," kullanılabileceğine göre, dil açısından bu metise eştir.

6 *The Odyssey,* Kitap 9.405–14.

Poseidon da bir anda, Odisseas'un bundan sonraki uzun yolculuğunu cehenneme çevirmeye karar verir.

Metis'in Metodu

Odisseas'a göre amaç, araçları haklı göstermeye yeterdi. Hileyi yapan her zaman elde edeceği sonuçlara göre değerlendirilirdi. Bu yaklaşımın verdiği ahlaki tedirginlik, Sofokles'in '*Filoktetes*' adlı oyununda açıkça belli olmaktadır. Bu isim, Truva Savaşına katılmak üzere yola koyulan bir Yunan savaşçının adıdır. Bu kişinin avantajı, tanrı Herakles tarafından ona verilen bir yaydır, dezavantajı da, bir yılan sokmasından kaynaklanan acılı ve kötü kokulu yaradır. Odisseas bir adada kokunun izinden giderek acılar içinde bağıran Filoktetes'i (yanında yayıyla birlikte) bulur. On yıl sonra Odisseas o yayın Truva Savaşında gerekli olduğunu fark ederek, yanında Akilleus'un oğlu Neptolemus'la birlikte yola koyulur, yayı almaya gider. Geçen sefer Filoktetes'e nasıl davrandığının farkında olan Odisseas, o yayı kaba kuvvetle de, kandırmacayla da alamayacağını bilmektedir, bu yüzden de Filoktetes'i kandırmak üzere Neoptolemus'u yollar. Ama genç adam, babasının 'sonuca hile ve stratejiyle ulaşma' konusundaki nefretini miras almıştır. Hileyle kazanmaktansa onuruyla yenik düşmeyi tercih etmektedir. Odisseas'a, 'Sen yalanı iğrenç bulmuyor musun?' diye sorar. Cevap 'hayır' olarak gelir. Odisseas, bu tür tedirginlikler yüzünden koskoca bir savaşın tehlikeye atılamayacağını söyler.

Oyunda çözüme, ilahi gücün işe karışmasıyla ulaşılır. Tanrı Herakles, Filoktetes'e, savaşa katılmasını söyler. "Çoktan özlediğim ses, ileri görüşün emri, sonunda geldi. Buna itaatsizlik edemem."[7] Yani Tanrı'ya itaat, kurnazlığın bile çözemediği sorunu çabucak çözebilmiştir.

7 http://en.wikisource.org/wiki/Philoctetes.txt.

Sonunda her şey tatlıya bağlanır. Odisseas misyonunda başarıya ulaşmış, Neoptolemus onurunu korumuş olurken, Filoktetes de şan ve şöhrete ulaşır, yarası da iyileşir. Bu oyunda, önce kandırmacaya yönelip, sonra da sözüne inanılmasını beklemenin zorluklarına vurgu yapılmaktadır. Odisseas'u tanıyanlar, doğru söylediği zaman bile ona inanmamaktadırlar.[8] En iyi hikâye bile anlatanın inanılırlığı yoksa, değerinden kaybedecektir.

Odisseas zaman zaman, "belli bir pratik zekânın timsali" olarak tanımlanmıştır. Barnouw'a göre, "niyet edilen davranışları, yaratacağı düşünülen sonuçların ışığında" ele alabilme yeteneğine sahiptir. Asıl amacını kafasında tutarak ve onu elde etmek için oradan geriye doğru adım adım giderek karmaşık bir fırsatlar (ve engeller) ağını kurgular. Böyle olunca, bu yalnız kaba kuvvetle zıtlık içermekle kalmayıp, olaydaki tehlike işaretlerine o kadar dikkat etmeyen, kendi atacağı adımların yaratacağı potansiyel etkileri adamakıllı düşünmeyen kişilerin gözü kara davranışıyla da zıtlık içermektedir. Odisseas kısa vadeli intikam içgüdülerine teslim olmamaya karar vermişse, bunun nedeni uzun vadede sağ salim eşi Penelope'ye ve İthaka'daki krallığına dönmeyi ne kadar çok istediğini hatırladığı içindir. Pratik zekâ aslında mantıkla ihtirası birbirinin karşıtı olarak görmek yerine, çeşitli sonuçları, her birinin kendi ihtirasları ve mantıkları içinde ele almaktır. Odisseas başka insanların dünyayı nasıl gördüğünü çok iyi anladığı için, onlara nasıl algılayacaklarını bildiği işaretleri verebilmektedir. Başkalarının rahatsız olacağı davranışları, sırf o hallerini seyretmek için uygulamaz. Onun yerine, kurnazlığı ve kandırma yeteneği hep son amacına ayarlanmıştır. Dolayısıyla ondaki metis ileriye bakmaktır, hem beklentileri, hem planlamayı,

8 W. B. Stanford, *The Ulysses Theme: A Study in the Adaptability of the Traditional Hero* (Oxford: Basil Blackwell, 1954), 24.

hem de hile ve kandırmaları içermektedir. Barnouw bu tür zekâyı, "entelektüel olduğu kadar da duygusal zekâ" diye tarif etmekte, ama "seçenekleri pasif şekilde tartmayı" daha az, "en fazla istenen amaçlarla dürtüleri öncelik sırasına koymayı" daha çok içeren bir zekâ olarak tarif etmekte, "mantık çalıştırmaktan çok ihtirasın gücünü ve derinliğini" yansıttığını söylemektedir.[9]

Marcel Detienne ve Jean-Pierre Vernant da buna benzer şekilde, Odisseas'un sergilediği metis'in farklı türde bir pratik zekâ olduğunu ileri sürmüşlerdir. Zekâ ve kurnazlık olmaktan çok, ileriyi gören, şimdiki zamanın olaylarını uzun vadeli bir planın parçası olarak anlayan, durumların potansiyelini kavrayarak bunu başkalarını hatalı davranışa yönlendirmekte kullanan türde bir zekâ. Böyle bir şeyin bir eylem planına ek olarak belli bir zihinsel tutum gerektirdiğini, bu yolla kavramsal olarak daha güçlü olana karşı daha zayıf tarafın zaferi kazanabileceğini ifade etmişlerdir. Metis ile "sadakatsiz hile, yalan ve kandırma" arasındaki ilişkilere rağmen, "bu aslında en güçlü silah olabilir, koşullar ne olursa olsun, anlaşmazlık neler içerirse içersin, her durumda zaferi ve başkalarına galebe çalmayı garantiye alan bir yol olabilir," demektedirler. Kuvveti yenecek daha büyük bir kuvvet çıkabilir, ama metis tüm kuvvetlerin üstesinden gelebilir.

Metis'in en yararlı olduğu zamanlar, olayların oynak, hızlı, denenmemiş ve belirsiz olduğu zamanlardır ve "birbirine zıt özelliklerin ve kuvvetlerin bir araya geldiği durumlardır." Ortada formüle edilebilen, önceden kestirilebilen bir davranışın olmadığı, yalnızca şimdiki zamanı daha iyi kavrayıp ondan daha iyi yararlanmanın, geleceğin daha fazla farkında olmanın, geçmişten gelen

9 Jeffrey Barnouw, *Odysseus, Hero of Practical Intelligence: Deliberation and Signs in Homeros's Odyssey* (New York: University Press of America, 2004), 2–3, 33.

birikim daha zengin tecrübeyi kullanarak sürekli değişen durumlara daha iyi uyabilmenin ve beklenmeyenler gerçekleştiğinde yeterince esneklik gösterilebilmenin gerektiği durumlardır bunlar. Pratik zekâ, anlaşmazlık durumlarında işlerlik kazanır ve ileriyi görmeyi, durumu hızla kavramayı gerektiririrken, hile ve kandırmayı da gerekli kılar. Böyle bir kişi, fazla göze çarpmaz, hasmının parmakları arasından su gibi akar, müphemliklere, lafı çevirmeye, söylediğini tersyüz etmeye yatkındır.[10] Bütün bunlar stratejik zekâyı tarif eden şeylerdir ve karmaşık durumlarda, muğlâk koşullarda bir çıkar yol bulup üste çıkmakla ilgilidir. Ama bir o kadar da sezgiseldir ya da en azından imalıdır; bir kriz çıktığı anlarda da elde güvenecek yalnızca bunlar vardır. Ama eğer tartışacak, durumu hesaplayacak kadar zaman varsa bile bunların yine de devreye sokulmaması için hiçbir neden yoktur.

Tukidides

Fitne tanrıçası Eris'in kızı Ate, tüm vaktini ölümlüler ve ölümsüzler arasında aptallığı teşvik etmekle geçirmektedir. Olimpus dağından kovulmuş, dünyaya mahkûm edilmiştir. Barbara Tuchman onu "yıldırım aşklarının, muzurlukların, hayal kırıklıklarının ve çılgınlıkların tanrıçası" olarak tarif eder. Ate'nin, kurbanlarının gözlerini ahlak ve hakkaniyete kör ettiği, onları "rasyonel seçenekten" mahrum ettiği söylenir. Tuchman'a göre, böyle tanrılar insanlara çılgınlıkları için bir mazeret sağlar. Homeros bize tanrılar kralı Zeus'un sık sık "insanlar paylarına düşenden fazla acı çekiyorsa, bu tanrıların yüzünden değil, kendi kalplerindeki körlükten ötürüdür," demekte

10 Marcel Detienne ve Jean-Pierre Vernant, *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society*, Fransızcadan çeviri: Janet Lloyd (Sussex: The Harvester Press, 1978), 13–14, 44–45.

ısrar ettiğini söyler. Felâketlere giden yol kader değil, kötü stratejilerdir.[11] Ama Atina'da geçen olaylarda insanlar tanrılara yakarmayı sürdürürler. İlahî işaretleri izler, kâhinlere başvururlar.

Derken Milattan Önce 5. yüzyılda, Atina'nın aydınlanma döneminde, olayların akışını ölümsüzlere yorarak izah eden o eski yaklaşımın yerini, insan davranışlarına ve kararlarına ağırlık veren bir anlayış almaya başlar. Buna ek olarak, savaşlar da artık tek tek kahramanların çarpıcı ataklıklarına bırakılamayacak kadar karmaşık bir hâle gelmiştir ve daha fazla koordinasyona, daha fazla planlamaya ihtiyaç göstermeye başlamıştır. Atina Savaş Konseyi kurulmuştur ve on üyesi vardır. Onlara *strategoi* denmektedir. Görevleri öne geçerek liderlik etmek, en iyilerle savaşmak ve tam bir adanmışlık göstermektir. Bu durumda, stratejinin kökü ve başlangıcı generallikten gelme demektir, yani etkili liderliğin gerektirdiği niteliklere sahip olmakla ilgilidir.[12] Milattan Önce 460-395 yılları arasında yaşamış olan Tukidides de bir *strategos*tur. Amfipolis'in Ispartalılar tarafından istila edilmesini önlemekte başarısız olunca yirmi yıllığına sürgüne gönderilmiş, bu da ona hem Atinalıları, hem de Ispartalıları çok iyi tanıması için benzersiz fırsatlar sunmuştur. "Olup bitenleri çok daha dikkatle gözlemlememe yetecek kadar boş vaktim vardı," diye hatırlamaktadır.[13] O boş zamanını, Atina-Isparta arasındaki Peloponez (Mora) Savaşları diye bilinen sürecin tarihini yazmakla geçirmiştir. Bu savaş MÖ 431-404 yılları arasında, Isparta'nın liderlik ettiği Peloponez Birliğiyle, Delian Birliği adıyla bilinen Atina İmparator-

---

11 Barbara Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (London: Michael Joseph, 1984), 46–49.

12 *Stratégos* kelimesi *stratos*un bileşik halidir, her yana yayılmış bir ordu kamğını anlatır.

13 Tukidides, *The History of the Peloponnesian War,* çeviri: Rex Warner (London: Penguin Classics, 1972), 5.26.

luğu arasında geçmiş, sonunda da Isparta tartışılmaz bir galibiyet elde etmiştir. Savaşın öncesinde Yunan site devletlerinin en güçlüsü Atina'yken, savaştan sonra Atina çok küçülmüştür.

Tukidides bir tarihçi olarak aydınlanma ruhunu yansıtmış, çatışmaları duygulara kapılmaksızın, hesaplara dayalı terimlerle tarif etmiş, güç ve amaçla ilgili çok zor sorular sormuş, yapılan seçimlerin bazı sonuçlara gebe olduğunu ortaya koymuştur. İnsani olayları kaderin kaprisine ve tanrıların türlü oyunlarına yorumlamayı reddederek politika liderlerine ve onların stratejilerine ağırlık vermiştir. Gözlemden ve ampirik yaklaşımdan asla ayrılmamış, olayların tam ve doğru akışı ve gerektiğinde o akışın gayretli araştırmalarla desteklenmesi peşinde koşmuştur. Yazdıkları, genelde stratejinin merkez temalarından bazılarına ışık tutmuştur; örneğin günün koşullarından kaynaklanan sınırlamalar, bir güç olarak koalisyonların önemi, ama bunun yanında da istikrarsızlığı, aynı anda hem iç rakiplerle hem de dış baskılarla başa çıkma, savunma stratejilerinin zorlukları, hızlı ve kesin saldırı talepleri, beklenmeyen olayların etkileri - ve belki en önemlisi de, stratejik bir araç olarak kullanılan dilin rolü. Tukidides'in metnindeki başlıklar genellikle güç sahibi olmanın dayanılmazlığı ve gücü ele geçirenlerin artık zayıfların şikâyetlerine ve ahlaki mülahazalara aldırış etmeyişi gibi konularla ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, kendisi realizmin kurucularından biri olarak yerini almıştır. Bu konuda stratejik teorisyenlerin çok duyarlı olduğu varsayılmaktadır, çünkü onların odak noktası her zaman güçtür ve davranışların 'özçıkar' kavramıyla izah edilebileceğine inanırlar. Daha doktriner realizme göre ise, tüm uluslararası olayları yöneten bir üst otoritenin yokluğu, devletleri her zaman yapıları itibarıyla güvenliksiz kılmıştır. Eğer başkalarına güvenmeye, onların iyi niyetine inanmaya ce-

saret edemezlerse, o zaman kendi savunmaları için hazırlık yapmak zorundadırlar, ama o hazırlıklar da başkalarına kendilerini güvensiz hissettirecektir.[14] Tukidides'in bu açıdan önemi de kalıcılığını kanıtlamıştır.

Doktriner olmayan açıdan Tukidides gerçekten bir realisttir, insani olayları, kendi görmek istediği gibi değil, gerçekten olduğu gibi görmüştür. Ama insanların dapdar bir özçıkar peşinde davrandığını ya da hep kendi yararlarına hareket ettiğini ileri sürmemiştir. Onun ortaya koyduğu resim çok daha karmaşık ve akışkandır, hatta bazen o resmin içinde bir anlık üstünlük, altta yatan bir zayıflığı saklıyor olabilir, ayrıca politik liderler çeşitli tür aktörlere hitap ediyorlardır, bunların kimi iç, kimi dış aktörler olabileceğine göre, yeni birleşmeler yeni tür avantajları ya da dezavantajları yaratabilecektir.

Ne var ki, bunları yazarken aktörlerinin ağzından çıkanlar hep sanki gücün kaçınılmaz kurallarına göre hareket ediyorlarmış gibidir. Örneğin Atinalılar bir ara, kendilerinin, genelde tüm insanların yaptığı gibi "imparatorluklarına sımsıkı sarılmış olmadıklarını," ama "en güçlü üç etkenin baskısı altında olduklarını, bunların da korku, şeref ve çıkar olduğunu" söylemektedirler. Onlar ortaya bir örnek koyuyor değildir, "zayıfların güçlülere hizmet etmesi her zaman kural olagelmiştir," demiyorlardır.[15] Aynı şey Melian diyalogunda, Atinalılar "güçlüler yapabildiğini yapar, zayıflar da yapmak zorunda olduklarını yapar," dediklerinde de unutulmaz bir şekilde ifade bulmuştur.[16] Melian'ları baskı altında tutmaya mecburdurlar; bu yal-

14 Çağdaş realist teorilerin Tukidides'i kendilerine ait görmesi Jonathan Monten tarafından eleştirilmiştir, "Tukidides and Modern Realism," *International Studies Quarterly* (2006) 50, 3–25 ve David Welch, "Why International Relations Theorists Should Stop Reading Tukidides," *Review of International Studies* 29 (2003), 301–319.

15 Tukidides, 1.75–76.

16 *A.g.e.*, 5.89.

nız yönetimlerini sürdürmek için değil, fırsat varken bunu yapmamak onları zayıf göstereceği, şöhretlerine halel getireceği içindir. Yasa ve ahlak, kırılgan sınırlayıcılardır, çünkü güçlüler yasaları istedikleri gibi koyabilir, ahlakı işlerine geldiği gibi tanımlayabilirler. Buna rağmen Tukidides gücün kullanılmasıyla ilgili bu diyalogları verirken, kendisinin de bunu tasvip ettiğini söylemez. Bir yandan zayıf görünme kaygılarının yol açabileceği feci sonuçları ortaya serer, bunların daha sonra tedbirli gitmek yerine kumarbaz adımları atma tehlikesine dikkat çekerken, bir yandan da alternatif, hatta idealist görüşleri sunmuştur.

Realist felsefenin en önemli söylemi ise, Peloponez Savaşlarını başlatan etkenlerle ilgili olarak yaptığı ünlü gözlemdir: "Savaşı kaçınılmaz hâle getiren şey, Atina'nın gücünün artması ve bunun Isparta'da yarattığı korkuydu." İleri sürülen diğer nedenleri (şikâyet konularını) da kabul etmesine rağmen, daha sistemik bir analizle onları ikinci sıraya indirmektedir.[17] Tukidides'in bu yorumunu eleştiren görüşler genelde çeviri hatalarının sonucudur. Daha ılımlı bir çeviri, Tukidides'in iki büyük güç arasındaki dengenin değişmekte olduğunu kesinlikle görmüş ve bunun önemini de anlamış olduğunu, ama savaş nedeninin, bunların o andaki tartışmalarla bir araya gelmesi olduğuna inanmış olduğunu göstermektedir.[18] Şimdi geride, sistemik faktörün bu atfedilen saygınlığı hak edip etmediği konusu kalmaktadır. Tukidides belki bunu kendi idolü Perikles'in, MÖ 460'tan itibaren otuz yıl boyunca Atina'yı yönetmiş olan adamın şöhreti açısından fazla vurgulamış olabilir.

Atina'nın gücü ve prestiji, Perslere karşı Yunan direnişindeki başarılı liderliklerinden sonra büyümüştü, çünkü

---

17 *A.g.e.*, 1.23.5–6.

18 Arthur M. Eckstein, "Tukidides, the Outbreak of the Peloponnesian War, and the Foundation of International Systems Theory," *The International History Review* 25 (Aralık 4, 2003), 757–774.

savaş öncesinde pek büyüdüğü yoktu. Atina artık kendisiyle işbirliği yapan ve doğal destek veren çevredeki site devletleri daha kontrollü bir ittifak halinde birleştirmişti. Ama bu da kendi kırılganlığını yaratan bir durumdu, zira Atina egemenliği giderek popülerliğini kaybediyordu. MÖ 431'de Atina'nın devlet adamı olarak otoritesini sağlamlaştırmış olan Perikles, elindeki imparatorluğu yönetmenin bile yeterince zor olduğuna, artık sınırları daha genişletmeye gerek olmadığına karar vermişti. Isparta da bu kararı kabul etmişti. MÖ 460'tan 445'e kadar süren savaşın sonrasında iki taraf Otuz Yıllık bir barışa karar vermişlerdi. O anlaşmaya varıldığından beri Perikles Isparta'yı kışkırtmaz olmuş, bu durum Isparta'nın da dikkatinden kaçmamıştı. Atina saldırgan tutumlara bürünmediği gibi, göze çarpacak savaş hazırlıklarına da kalkışmıyordu.

İki taraf arasındaki ilişkilerin yeniden ortaya gelmesinin nedeni, ittifakın zorluklarından kaynaklanıyordu. Koalisyonlar her zaman, kendini güçlendirmek isteyen zayıf taraf açısından yararlıdır, ama zaten güçlü olanla koalisyon biraz farklıdır, çünkü beklentileri yükseltir, yükümlülükleri arttırırken, getirdiği yararlar nispeten az olur. Herhangi bir koalisyonun tarafları, ortak bir düşman üzerinde mutabık kalabilirler, ama bu anlaşma daha öte şeyleri kapsamasa iyi olur. Ayrıca Atina'nın Delian Birliğinden gerçekten yararlanabilmek için aldığı önlemler, bunlar arasında da Atina ordu ve donanmasına küçük ülkelerin katkıları, gerilim yaratmaktaydı. Pers tehdidinin sonu gelirken bu tedirginlik arttı, Atina da daha sertleşmeye başladı, müttefiklerinin Atina'ya daha fazla benzemesini, örneğin daha demokratik olmasını talep etmeye başladı. Buna karşılık Ispartalılar, müttefiklerinin iç işlerine pek de ilgi duymuyorlardı. Perikles'in durumu sürdürme tutumu bu nedenle tehlikeli olmaya başlamıştı.

İmparatorluk Atina için çok değerliydi, ama site devletleri kıpır kıpır durumdaydı.

Peloponez Birliği de farklı nedenlerle tedirginlik içindeydi. Isparta en büyük müttefiklerinden biri olan Korint'in baskısıyla, Atina'ya karşı daha sert bir tavır takınmaya zorlanıyordu. Korint'in destekçileri de vardı ve bunlar arasında, "Megara Kararı" nedeniyle sorunlar yaşamış olan Megara da vardı. Bu karar, Megara ürünlerinin Atina pazarlarına girmesini yasaklamaktaydı. Megara'nın Atina'ya sert davranılmasını istemesi, Korsira'nın kendi büyümesine engel olmasından ötürüydü. Korsira kendi durumunu korumak için Atina'yla deniz ittifakı yapmak istemişti. Atina reddetse, belki savaştan kaçınılabilirdi, ama onun yerine ortaya garip bir uzlaşma çıkmıştı. "İttifak olabilir, ama ancak bir savunma ittifakı olabilir," denmişti. Donald Kagan, Tukidides'in konuyu hemşehrisi olan Atinalılara sunuşundaki garipliğe dikkat çekmektedir. Görüşmelere büyük olasılıkla kendisi de katılmış, ama her zaman yaptığı gibi orada yer alan konuşmalarla ilgili tam rapor vermektense, alternatif görüşler sunmuştu.[19] Kagan onun bu davranışını, ayrıntıları anlatırsa savaş kararının birkaçınılmazlıktan değil, Perikles'in ikna gücünden kaynaklandığının ortaya çıkmasını istemeyişine yorumlamaktadır.[20] Savaşma konusunda şaibeli kararlar alanlar, genellikle kendi kararlarını 'gerekli' gibi göstermek ister, tedbirli davranma seçeneğini zayıf göstermeye çalışırlar.

Isparta'ya elçiler yollayarak Atina politikasının anlatılmasına karar verildi. Tukidides bize, kilit görüşmeler sırasında Isparta'da otoriter Atinalıların bulunmasını neredeyse bir tesadüf gibi sunmaktadır. Bu nedenle de, ora-

19 Tukidides, I.139–45: 80–6.

20 Donald Kagan, *Tukidides: The Reinvention of History* (New York: Viking, 2009), 56–57.

ya kimlerin gönderildiğini ve giderken onlara ne talimat verildiğini anlatmamaktadır. Isparta görüşmelerinin daha ayrıntılı bir anlatımında, Tukidides, Korint'in (Atina'nın ayartmasıyla) Ixsparta desteğini istediğini söyler. Isparta bu durumda pasif davranırsa, müttefikleri umutsuzluğa düşüp başka ittifaklar ararlardı.[21] O zaman risk daha da yükselecek demekti. Isparta zayıf görünmeye razı olamaz, müttefikler kaybederek zayıflamayı da göze alamazdı. Isparta açısından krizi yaratan, bu noktaydı. Tabii Korint de Atina'yı sınırsız hagemonya isteyen açgözlü taraf olarak gösteriyordu. Ama Isparta'nın kararında rol oynayan, bu görüşe katılması değil, kilit bir müttefiki kaybetme tehlikesiydi. Aslına bakılırsa Isparta'nın savaş yanlıları, Atina'nın gücünü o kadar da büyük görmüyorlardı. Kral Arkidamus kuşku içindeydi ve ona kalsa barış yolunu tercih edecekti, ama onun önerileri görmezden gelindi ve MÖ 432 Ağustosunda Isparta meclisi savaştan yana oy kullandı.

Ne var ki, savaşa oy verdikten sonra bile Isparta yine de Atina'ya diplomatik misyonlar gönderiyordu ve bu girişimler neredeyse bir uzlaşmayı da sağlamak üzereydi. Sonunda iş gelip Megara Kararına dayandı. Aslında elçiler Korint'in tezini savunmuyor, ama o 'Karar'ı Otuz Yıl Barışının açık bir ihlâli olarak gördüklerini ileri sürüyorlardı. Tukidides'in kayıtları, söz alanların farklı farklı görüşler açıkladıklarını, bazıları savaştan yana konuşurken bazılarının da barışı korumak için 'Karar'ın kaldırılması üzerinde durduklarını anlatmaktadır.[22] Bu sefer Tukidides, Perikles'in kararlı müdahalesini ayrıntılarıyla vermiştir. Perikles, Isparta'nın tahkime gitmeyi reddetmesine odaklanmış bulunmaktadır. Onları müzakere yerine zorlamacılığı tercih etmekle suçlamaktadır. Bu tür talepler, Atina'yı eşit bir ortak olarak görmediklerini göster-

21 Tukidides, 1.71.
22 *A.g.e.*, 1.39.

mektedir. Ayrıca günümüzde de hâlâ kullanılan yöntemi kullanmış, hasmın makul ve mütevazı görünen taleplerinin ardında daha büyük ihtiraslar olduğuna sığınmıştır. "Bu bir ayrıntı değil," diye direnmiştir Perikles. "Buna teslim olursanız, ardından sizden daha büyük ödünler isteyeceklerdir, çünkü ilk ödünü vermiş olmanızı korktuğunuza yoracaklardır."[23] Ama bütün bunlara rağmen yine de stratejisinde itidalli davranmış, ilk adımı atıp tahkimi reddetmeyi Isparta'ya bırakmıştır.

En aşırı ifadelere bakıldığında, Tukidides'in "savaşın kaçınılmaz olduğu" iddiası pek de sağlam sayılamazdı. Alternatiflerin seçilebileceği çeşitli noktalar vardı ve bu da alternatif bir tarih yaratabilirdi. Richard Ned Lebow'un ileri sürdüğü gibi, o savaş hiç de kaçınılmaz değildi, yalnızca "taraflardan birkaçının inanılmaz sayıda çok kötü karar vermesinin" sonucuydu.[24] Bu kararlar, daha güçsüz olan ortaklar arasındaki rekabetlerden başlamış, Isparta'yla Atina'yı da içine çekmişti. Atinalılar Korint'in ittifak teklifini reddedebilirlerdi; Isparta Korint'in sert davranma teşviklerini reddedebilirdi; Atina, Megara Kararından vazgeçebilirdi; Isparta tahkime razı olabilirdi.

Ne var ki, bu olayda birtakım yapısal faktörler de rol oynamıştı. Her iki ittifakta da ilişkiler istikrarsızdı. Küçük üyelerin kendi çıkarlarını kollamak istemesine yetecek kadar güvensizlik kalıntıları zaten vardı. Atina ile Isparta'nın Otuz Yıl Barışını sürdürebilmesi, iki tarafta da savaş yanlılarının hareketlerini ve abartılarını dizginleyebilecek liderlerin var olması sayesindeydi, ama aynı zamanda her iki tarafta ılımlı politikadan hoşlanmayan, savaşı savunanlar da bulunmaktaydı. Korintliler nasıl Isparta'ya Atinalıların yapı olarak saldırgan olduğunu söylüyorsa, Korsiralılar

23 *A.g.e.*, 1.40.

24 Richard Ned Lebow, "Play It Again Pericles: Agents, Structures and the Peloponnesian War," *European Journal of International Relations* 2 (1996), 242.

da Atina'ya, "sizinle müttefik olmalıyız, çünkü ikimizin donanmaları birleşince çok güçlü olur," diyordu. "Savaş çıkarsa buna ihtiyaç olacak, çünkü Isparta'yla müttefikleri sizden korktukları için savaşmaya heves ediyorlar, onlar üzerinde ağırlıklı etkiye sahip olan Korsiralılar da sizin düşmanınız," diyorlardı.[25] Bu durumda da karar verecek olanlar, ittifakların bu hareketliliği karşısında şaşkındı. Atina, Korsiralılarla müttefik olmakla, donanmayı Peloponezlere kaybetmek arasında sıkışmış gibiyken, Ispartalılar da ya Korintlilerin ihtiraslarına arka çıkmak ya da onları büsbütün kaybetmek arasında kalmışlardı.

Her iki kamptaki liderliklere gelince, onlar barışı o kadar uzun süre sürdürebilmiş olan insanların ta kendileriydi. Ama şimdi, uzlaşmacı, tedbirli kararlar verme stratejileri kısıtlanmış bulunmaktaydı. Bunun yerine, sertlik politikasını uygulamaya, ama etkilerini yumuşatmak için onu en sınırlı şekilde uygulamaya yöneldiler. Perikles, Korsira'yla ittifakı kabullenirken bunun savunma ittifakı olmasında ısrar etti. Bu o gün için yepyeni bir kavramdı ve reddetme hariç, en az tahrik edici adım sayılırdı. Gemiler bu yeni ittifakı hayata geçirmek için yola çıktıklarında, sayıları pek azdı, Korsira'yı saldırıya heveslendirecek boyutta değildi, ama ne yazık ki Korint'i de caydırabilecek kadar etkileyici değildiler. Bu durumda Atina, verdiği taahhütlerin niyetlendiğinden çok daha fazla olduğu sonucuyla karşılaştı. Isparta savaşa (en başta karar verdiği gibi) diplomatik bir alternatif aradığında, Korint'ten yana çıkıp zorlama yapmak zorunda değildi, daha küçük bir sorun gibi görünen Megara Kararını ortaya getirdi. O zamana kadar iki tarafın da manevra alanı hayli daralmıştı. Perikles gelebilecek Isparta talepleri karşısında geri adım atmayı tehlikeli buldu, ama tahkimin kararına uyacağına söz verdi.

---

25 Tukidides, 1.33.

Perikles'in bundan sonra uyguladığı savaş stratejisinde de hep ılımlı gitmenin izleri vardı. Bu işe yarardı, ama ancak Isparta'da da barışçı bir grup varsa ve onlara savaş yanlılarının çıkmaz yola saptığı gösterilebilirse yarardı. Ayrıca iki taraf arasındaki bir başka asimetriye daha işaret ediyordu. Peloponez Birliği genelde kara devletleriydi, oysa Atina – topraklarının çoğu karada olsa bile – büyük bir deniz imparatorluğunun başındaydı. Isparta ordusunun ne kadar güçlü olduğunun farkında olan Perikles, kara savaşından uzak durup daha çok Atina'nın üstün deniz gücünü devreye sokmak istiyordu. Aslında Isparta'ya karşı ezici bir zafer kazanamayacağını da bildiği için, aradığı şey, başabaş bir sonuçtu. Yaptığı hesaplara göre, savaş birkaç yıla uzasa bile Atina'nın kaynakları Isparta'nınkilerden daha uzun süre dayanırdı. Daha sonraki yüzyıllarda dillere giren bir ifadeyi kullanmak gerekirse, düşmanı yok eden değil, yorup tüketen bir zafer aramaktaydı.

Politik olarak, bu strateji cesur ve oldukça ılımlıydı, ama müthiş bir kumarı temsil ediyordu; üstelik herhalde Perikles'in prestijine sahip olmayan biri böyle bir öneriyi kolay kolay kabul ettiremezdi. Kumar tutmadı. Atina yakınındaki tarım ambarı Attika'ya her yıl Isparta saldırıları yer aldı – bunlara verilen cevap yalnızca Peloponez'e yağmacı gruplar gönderilmesi oldu. Attika'daki mahsul kaybı, hazinenin başka yerden temel gıda maddelerini ithal etme gücünü azalttı. Ayrıca Atina'yı, Isparta saldırıları karşısında çaresizmiş gibi göstermeye başladı. Ardından da felâket gelip çattı. MÖ 430'daki veba salgını, Attika'dan kaçan göçmenlerin akışıyla Atina'yı aşırı kalabalıklaştırdı. Perikles'in bunlara verebileceği güzel cevaplar yoktu. Sonunda görevden alındı, Isparta'ya barış teklif edildi. Isparta sert şartlar koştu, neredeyse Atina'dan, imparatorluğundan vazgeçmesini istedi, bu da barış yanlılarının altını oydu. Perikles lider olarak geri döndüyse de, MÖ

429'da (Tukidides'i de ölümün eşiğine getiren) vebaya tutuldu ve öldü. Aşırı saldırganlıkla ödün arasında bir yol bulma çabaları, onu sertlikle ılımlılığın bileşimine itmişti. Sonunda bu durum, Atina'nın risklerini azaltacağı yerde arttırmıştı. Bu stratejinin Isparta üzerindeki zorlayıcı gücü azdı ve Atina'ya maliyeti de çok yüksekti. Kolonileri isyana teşvik etmekteydi. Perikles öldükten sonra Atina daha saldırgan bir strateji benimsedi. Bundan bazı yararlar sağlandı, hatta Isparta'yla barış şartları üzerinde anlaşmak bile mümkün oldu, ama bu sefer de boylarından büyük işlere kalkışma sırası Atina'ya gelmişti.

Kullanılan Dil ve Hilekârlık

Tukidides'in Perikles'e hayranlığının nedenleri, Atina'nın politik sistemini yönetirken kendi otoritesini ve mantığa dayalı hitabetini kullanarak kalabalıkları sağduyulu politikalara ikna edebilme yeteneğiydi. Perikles, demokrasilerde her zaman var olan demagojilere, mantıksız kalabalıkları ardına takıp sürükleyen yollara sapmazdı – nitekim o öldükten sonra Atina o yola saptı.[26]

Atina demokrasisi kentin tüm kilit kararlarının yoğun tartışmalar sonucunda alınmasını gerektiriyordu. Strateji gizli kalamazdı; mutlaka seslendirilmek zorundaydı. Yalnız doğru adım atıldığında olayların nasıl gelişeceğini öngörmek yeterli değildi; bunun böyle olduğuna ötekilerin de ikna edilmesi şarttı. Meclis ve mahkemelerde yer alan görüşmeler birbirine zıt tezlerin savunulmasını gerektirdiğinden, güçlü argümanlar geliştirme yeteneğinin önemi büyüktü. İkna sanatlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına büyük ilgi vardı.[27] Atina'ya Peloponez Savaş-

26 Donald Kagan, *Pericles of Athens and the Birth of Democracy* (New York: Free Press, 1991).

27 Sam Leith, *You Talkin' To Me? Rhetoric from Aristotle to Obama* (Londra: Profile Books, 2011), 18.

larının erken aşamalarında (MÖ 427) gelip ihtiyarlayana kadar orada yaşayan Gorgias, hitabet ustalığının harika örneklerini sergilemişti. Zayıf bir argümanın, dikkatli yapılandırma ile nasıl güçlendirilebileceğini göstermiş, sanatını istekli öğrencileriyle paylaşmıştı. Kelimeleri, fiziksel kuvvetle eşit güçte sayardı; çünkü onlar da insana acı veya sevinç verebilen şeylerdi: "Bazıları korku yaratır, bazıları dinleyenlere ataklık aşılar, bazıları da kötü ikna ile ruhu uyuşturur ve büyüler," demekteydi. Günümüze kadar kalmış olan söylevlerinden biri, Helen'in Paris'le kaçarak Truva Savaşını tetiklemiş olmasının neden bağışlanması gerektiğine dairdi. Protagoras da bir başka etkili figür olarak karşımıza çıkmakta, dilin hakkıyla kullanılmasına ilişkin incelemeleriyle tanınmaktadır. Bir bakıma, kendini *sofist* olarak tanımlaması açısından benzersiz sayılır (*sofist*i bilge kişi anlamında kullanmaktadır). Geriye baktığımızda bu anlamlandırma, Platon'un aynı kelimeyi bir düşünce ekolünü tanımlamakta kullanmasından farklı olduğu için önemlidir. Artık halk önünde konuşma konusundaki uzmanlık eğitimlerinin bir piyasası oluşmuştu. Mahkemelerde savunma yapanlar daha etkili olmayı, türlü görevlere atanmak isteyenler kişisel çekiciliklerini arttırmayı öğrenirken, aktif politikacılar da daha ikna edici olmanın yollarını öğrenmeye çalışmaktaydılar.[28]

Perikles'in çevresi de entelektüellerle doluydu ve bunlar arasında Protagoras da vardı. Perikles, insanları aksiyon adamı ve söz adamı diye ayırmaya inanmayan bi-

---

28 Michael Gagarin ve Paul Woodruff, "The Sophists," içinde Patricia Curd ve Daniel W. Graham, eds., *The Oxford Handbook of Presocratic Philosophy* (Oxford: Oxford University Press, 2008), 365–382; W. K. C. Guthrie, *The Sophist s* (Cambridge, UK: Cambridge University Pres s, 1971); G. B. Kerferd, *The Sophistic Movement* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1981); Thomas J. Johnson, "The Idea of Power Politics: The Sophistic Foundations of Realism," *Security Studies* 5: 2, 1995, 194–247.

riydi: "Bizler bilgeliğe inanırken erkekçe cesareti de feda etmiyoruz," diyordu. İkna edebilmek için etkili kelimelere ihtiyaç vardı: bilgeliğe sahip olup da bunu "ifade edecek güce sahip olmayanlar," hiçbir şey bilmeseler de olurdu. İkna sanatlarının önemi, Tukidides'in anlatılarında söylevlerin ve diyalogların neden bu kadar önemli olduğunu da göstermektedir. Perikles stratejik argümanlarını bu şekilde sunardı – bunların Tukidides tarafından tarif edilirken aslında olduklarından daha tutarlı aktarılmış olması da mümkündür.

Perikles'in başarısı, dikkatle ve ileri görüşlülükle geliştirilmiş stratejileri izleme konusunda insanları ikna edecek otoriteye ve yeteneğe sahip olmasından kaynaklanıyordu. Olayları kontrol etmek için aklı ve sözleri kullanırdı. Parry'nin ifadesiyle, onun konuşmalarındaki yaratıcılık, kendi tavsiyelerine uyulmasıyla yaratılabilecek bir geleceği tarif edebilme yeteneğinden kaynaklanıyordu. Böyle bir gelecek kavramı, aslında var olan realiteden kaynaklanmakla birlikte, onun ötesine taşınıyordu. Olasılığı uygulanabilirliğinden geliyordu, ama biraz da "dış dünyadaki en güçlü ve en kalıcı güçleri sezebilmekten" geliyordu. Perikles'in bu durumda ihtiyacı, olayların akışının, bu vizyonuyla uyumlu olduğunu göstermekti. Bu nedenle, "ikna edici konuşmacı" olmanın dışında başka şeyleri de başarmak zorundaydı. Konuşmaları stratejik senaryolardı, ileriye dönük tatmin edici bir yol önerirken, bunu, dünyada var olan güçler ışığında ne ölçüde gerçekleşebileceğiyle ilgili görüşleriyle destekliyordu. En önemlisi de, realiteyi kendi vizyonuyla bir araya getirirken, Atinalıların başarıyla atabileceği adımları, davranışları sıralamasıydı. Ama bunlar her zaman, şan faktörlerine ek olarak düşmanların ne yapacağına da bağlıydı. Sonunda olayların gelişme biçimi, bu senaryoları boşa çıkarabilirdi. Tukidides'in aşağıdaki ifadeleri trajik sayılabilir, çün-

kü stratejik akıl yürütmenin, ters bir dünyada ne kadar sınırlı olabileceğini açıklıyordu:

"Ama gerçeklik, sonuçta yönetilemez olabilir. İnsanoğlunun kavramlarına çarpar, onları değiştirir ve sonunda mahveder. İnsanların kavramları çok sağlam ve mantıklı olsa bile onların kendi yaratıcı güçleri ve gerçekliği seziş biçimleriyle, bazı şeylere *karşılık* gelmektedir ve tıpkı 'Şans' kapasitesinde olduğu gibi, *mantıksız* gelişebilirler ... ve Perikles'in dediği gibi, en yüce soylulukların ve zekânın kavramlarını de tepetakla edebilirler."

Perikles için, vizyonunu sabote eden, tarihsel akış üzerinde kontrol elde etmesini imkânsız kılan şey, vebaydı ve onun o korkunç geliş hızıydı. Atinalıları ikna edemediği gün, Perikles yıkılmış demekti. Tukidides'in Perikles'i kendi kahramanı olarak sunarkenki trajedisi de, farklı bir yaklaşımı kabul edemeyişiydi. Kelimeler birer eylem olarak, realitenin analizini yapıp onun nasıl yeniden biçimlendirilebileceğini gösterirken, gerçekliği kontrol etme yolundaki tek umuttu. Kavramlar ve dil, gerçeğe ayak uydurmak için çırpınırken anlamsızlaşabilmekte, sloganlara dönüşebilmekte, gerçek anlamları olmayan kalıplar haline gelebilmekteydi.[29]

Bir başka karakter olarak Diodotus da bir eleştiri sunmaktadır. Mitilen Oligarkları Atina'ya karşı başarısız isyanlarını başlattığında, Diodotus vatandaşlarını, demagog Kleon'un istediği şekilde sert bir cezalandırmaya gitmemeleri yolunda ikna etmiştir. Bunu yaparken Diodotus, demokrasilerde nutuk çekmenin rolünü düşünmüştür. Ona göre sorunların, vatandaşlar tarafından rasyonel argümanlarla dürüstçe ifade edilmeleri gerekirken, meclis içindeki düşmanca hava hep kandırmacaya prim vermektedir.

29 Adam Milman Parry, *Logos and Ergon in Tukidides* (Salem: New Hampshire: The Ayer Company, 1981), 121–122, 182–183.

Bunun sonucunda dürüstçe verilen iyi öğütler de kötü öğütler kadar kuşku çekmekte, sonunda söyleyecek iyi bir şeyleri olan kişi, inanılır olabilmek için yalanlar da söylemek zorunda kalmaktadır – tıpkı çok kötü öğüt verenin de kazanmak için kandırmacaya yönelmek zorunda kalması gibi."[30]

Bundan sonra da tezini daha net ortaya koyabilmek için, Atina'nın çıkarları açısından ılımlılığın adaletten daha değerli olduğunu savunmaya yönelmiş ve sert cezaların caydırıcı etkisinin ne kadar sınırlı olduğuna dikkat çekmiştir.[31]

Dilin yozlaşması konusunda Tukidides'in duyduğu kaygıların daha da çarpıcı bir örneği, Korsiralıların ayaklanması sonunda demokratlarla oligarklar arasında nasıl kanlı bir iç savaş çıktığını tarif edişinde bulunabilir. Sosyal düzenin ne kadar bozulduğunu anlatırken, kullanılan dilin nasıl yozlaştığını da tarif eder. Pervasızlık cesaret sayılmakta, ihtiyatlılık da korkaklık olarak algılanmaktadır. Ilımlı tutum, yeterince erkeksi değildir, bir sorunu tüm cephelerden görmeye çalışmak, eyleme geçememekle eş anlamlı sayılırken, şiddet erkeksi bir davranış olup komplo kurmak da özsavunma gibi görülmektedir. Aşırı tedbirleri savunanları güvenilir, bunlara karşı çıkanları şüpheli olarak görmek yaygınlaşmıştır.[32] Dil, aksiyonu izlemektedir. İtidal çökünce de, makul müzakere olanağı ortadan kalkar.

Platon'un Stratejik Darbesi

Yüzyılın sonlarında Atina küçülmüştü ve politik sarsıntılarla dolu bir döneme giriyordu. Bu dönemin içinde

30 Tukidides, 3.43.

31 Gerald Mara, "Tukidides and Political Thought," *The Cambridge Companion to Ancient Greek Political Thought,* yayına hazırlama: Stephen Salkever (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009), 116–118. Tukidides, 3.35–50.

32 Tukidides, 3.82.

bir süre boyunca da Isparta yanlıları tarafından yönetilecekti. Entelektüeller – bir zamanlar son derece aktif ve pozitif bir güçken – artık kuşkulu kişiler olarak görülmeye başlamıştı ve yavaş yavaş politik olaylardan çekilmeye yüz tutmuşlardı. Bir tek figür, felsefenin kurbanı rolüne mahkûm edildi. Sokrates, Isparta hakkında pozitif, demokrasi hakkında da negatif şeyler söylemiş biri olarak, artık sürekli eleştiren bir tutum benimseyince, kendisinin acayip göründüğü ve çok garip hareket ettiği düşünülmeye başlamıştı. MÖ 339'da, gençleri yozlaştırdığı suçlamasıyla ölüme mahkûm edildi. Sokrates bize hiç yazılı malzeme bırakmamış olmasına rağmen, ona çok adanmış öğrencileri vardı ve bunlar arasında Platon da bulunmaktaydı. Sokrates öldüğünde o henüz yirmi iki yaşındaydı. Platon, öğretmeninin idealize edilmiş bir versiyonunu yarattı ve Sokrates'e ait olduğunu iddia ettiği birçok kaydedilmiş konuşmayı geliştirerek kendi felsefesini kurdu. Platon'dan geriye, inanılmaz çeşitlilikte konularla ilgili zengin diyalog dizileri kalmıştır, ama kendi görüşlerinin sistematik ve kesin bir anlatısı kalmış değildir. Yine de bazı temalar güçlü şekilde ortaya çıkmaktadır. Bizim amaçlarımız açısından en ilginç olanları, felsefenin politik rolü ve bu arada da kendisinden öncekileri, akıllarını stratejik kılan nitelikleri nedeniyle suçlamasıyla ilgilidir. Kendinden önceki felsefeyi 'sofizm' olarak niteleyen Platon'dur ve bu akıma karşı müthiş bir saldırı geliştirmiştir.

Platon'a göre sofistler, felsefi çabalarında ciddi değillerdir. Gerçeği aramaktan vazgeçmiş, onun yerine kelime oyunlarına yönelmiş, ikna güçlerini değerli değersiz, mantıklı veya mantıksız, her konuda, üstelik para karşılığı kullanmışlardır. Platon, daha çok kendi söylemine dayanarak sofistleri 'döneklik ustaları' olarak damgalamış, onlara karşı, söylem stratejistleri, ahlak açısından

izafiyetçi, gerçeğe ilgi göstermeyen, güçten önemli bir şey olmadığını iddia eden kişiler olarak kalıcı bir lekelemeye kalkışmıştır. Parayla tutulmuş adamlar olduklarını, gezgin laf cambazları olduklarını, doğruya yanlışa aldırmadan kendi becerilerini en çok para verene satan adamlar olduklarını ileri sürmüştür. Doğru bir argümanı yanlış olarak kanıtlama yolunda müthiş yetenekler sergilemiş, kurnazlıklarını kullanarak sıradan insanların kafasını karıştırmışlardır. Çeşitli patronlara hizmet eden sofistlerde ahlakın zerresi bulunmadığından, çeşitli türlerde rekabetçi demagojiyi de teşvik etmişlerdir. Vicdanın ve paylaşılan sorumluluğun, değerlerin ve geleneğe saygının gerektirdikleri, onların amansız kuşkuculuğu ve tanrılara inançsızlığına ek olarak çıkarcılığı yüzünden riske edilmiştir. Türlü hilelerle ve laf cambazlıklarıyla, budalalar ve cahiller, bilge ve bilgili görünebilmiştir. Platon'a göre, değerler ebedi ve evrenseldir ve ancak felsefeyi kullanarak tarif edilebilir, tanımlanabilirler.

Bu saldırılar listesi, günümüzde saygınlığını kaybetmiştir: Sofistler zaten aralarında tutarlı bir grup değildir, görüşleri de karmaşık ve farklıdır. Kendilerine kolektif bir isim seçmiş de değillerdir, esasen o kelimenin hakaretamiz bir anlam kazanması da Platon sayesindedir. İçlerinden bazıları aslında ikna konusuna ilgi bile duymadıkları halde, yalnızca türlü söylemlerle deneyler yapıyor olabilecekleri gibi, bir tür entelektüel yaramazlık numarasıyla eğlenmeye kalkışmış da olabilirler.[33] Platon'un tutumundaki yapaylık, aslında öğretmeni Sokrates'i bu sahtekârlar grubundan kurtarmak amacına dönük olabilir, oysa Sokrates de onların özelliklerinin pek çoğunu paylaşmaktadır, bunlardan biri de tüm sorulara kuşkucu, sorgulayıcı yaklaşımı olabilir. Bölüm 26'da benimsenen

33 Michael Gagarin, "Did the Sophists Aim to Persuade?" *Rhetorica* 19 (2001), 289.

çağdaş bakış açısından, Platon'un bir paradigma kayması yarattığı, bunu da, kendisiyle aynı görüşte olmayan herkesi bir "eski paradigma" grubuna toplayarak yaptığı belli olmaktadır ve bu adımı da gerçeği arama testlerinde iyi not almamıştır. Sonra yeni paradigmayı, belirli bir disiplin etrafında geliştirerek özel bir disiplin, bir felsefi ekol gibi çerçevelemiştir. Başka bir çağdaş terim kullanmak gerekirse, tüm olayı, bir yanda gerçeği ahlaki tutumla aramak, diğer yanda ikna edici argümanları bir tür ticaret malı olarak kullanmak biçiminde "çerçevelemiştir" diyebiliriz. Perikles entelektüel gelişimi, tüm Atinalıların peşinde olduğu bir kavram olarak ele alırken, Platon felsefeyi, saf amaçlara sahip, başka her şeyi dışlayan bir uğraş olarak görmüştür.[34]

Platon gerçek filozofların çok özel kişiler olduğuna, bu nedenle de yönetici olmaları gerektiğine inanmaktadır. Bunun nedeni, tartışmalarda becerikli oldukları, kendi seçtikleri yol konusunda insanların desteğini kazanabildikleri için değildir, çünkü Platon demokrasiye inanmamaktadır. Asıl neden, bu insanların en yüksek düzeyli bilgileri edinebilmesi, iyiliğin olmazsa olmaz niteliğini net biçimde kavrayabilmeleri, sonra da bunu, vatandaşları korur ve onları kollarken kullanabilmeleridir. Platon entelektüel çoğunluk ya da fikirlerin karmaşık etkileşimi gibi, canlı bir politik sistemi diri tutan şeylerin hayranı değildir. Ona göre yöneticiler, neyin iyi ve bilgece ya

34 Andrea Wilson Nightingale, *Genres in Dialogue: Plato and the Construct of Philosophy* (Cambridge: Cambridge University Press, 1995), 14. Ayrıca bkz. Håkan Tell, *Plato's Counterfeit Sophists* (Harvard University: Center for Hellenic Studies, 2011); Nathan Crick, "The Sophistical Attitude ve Invention of Rhetoric," *Quarterly Journal of Speech* 96: 1 (2010), 25–45; Robert Wallace, "Plato's Sophists, Intellectual History after 450, and Sokrates," içinde *The Cambridge Companion to the Age of Pericles*, yayına hazırlama: Loren J. Samons II (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007), 215–237.

da hakkaniyetli olduğuna karar vermede kullanacakları büyük bir güce sahip olmalıdır. Bu vizyon zaman zaman filozof-kral olmaya heves duyan kişilere de ilham vermiş, zaman içinde totaliterliğin kaynağı olarak damgalanmıştır.[35]

Görünüşe göre gerçekliğin en üst amaç olduğu yolunda direnişiyle çelişki oluşturan bir şey, bir temel 'mit'e, insanların kendi rollerinden memnun olmalarını sağlayacak bir "soylu yalan"a ihtiyaç olduğunu savunmasıydı. Bunu ortaya getiren Sokrates'di: "Bize bir tek büyük yalan gerekiyor. Herkesin inanacağı – tercihen yöneticinin de inanacağı, ama bu mümkün olmasa bile kentin geri kalanının inanacağı bir yalan."[36] Filozof-kralın rolünü gerçekle ve kamusal düzenle bir araya getirme konusunda var olan yapısal gerilimi bu konu kadar açıkça ortaya koyan bir şey yoktur. Platon'un bu ikisini bir araya getirebilmesi, gerçeğin yalnız ampirik olmakla kalmayıp aynı zamanda ahlaki olduğuna dair, "daha yüksek değerlere yönelik bir içgörü" gibi bir kavram kullanması sayesindedir. Böyle bir içgörü herkeste yoktur ve bu durum, daha az aklı olanlarla çalışırken insana bazı sorumluluklar yüklemektedir. Alt sınıfların dünya görüşü sınırlı ve hayali olmak zorundadır. Soylu yalan bu yüzden iyi niyetli, iyi amaçlıdır, Sokrates tarafından, kafasındaki ideal kentin mitler şemasına bu nedenle girmiştir. Örneğin anlatıları hep öldürmelerle, kavgalarla dolu olan Homeros'unkilerle karşılaştırıldığında, bu yalan, uyum ve mutluluk yaratacak bir şey olmalıdır. Soylu yalan bir tür 'beyaz yalan'dır, ama büyük çaplı bir yalandır. Çocuklar nasıl ilacı yutsun diye

---

35 Karl Popper, *The Open Society and Its Enemies: The Spell of Plato*, vol. 1 (Londra, 1945).

36 Book 3 of *The Republic*, 141b–c. Malcolm Schofi eld, "The Noble Lie," *The Cambridge Companion to Plato's Republic*, yayına hazırlama: G. R. Ferrari (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007), 138–164.

kandırılırsa, askerler nasıl savaşa gitmeye teşvik edilirse, toplumlar da sosyal uyuma inanacak şekilde eğitilmeli, içinde bulundukları düzenin doğal bir düzen olduğuna inanmalıdır. Sınıflar yapısı bu nedenle, tanrıların tek tek kişilerin ruhuna yerleştirdiği farklı metallerin, maddelerin sonucudur. Altın, yöneticilere, gümüş, yardımcılarına, demir ve tunç da çiftçilerle zenaat erbabına.

Platon'un bize ana mirası, yöneticilerin karakteriyle ilgili değil, 'uzmanlık meslekleri' felsefesinin kurulmasıyla ilgilidir. Modern çağda da aydınlanma sonrası sosyal bilimlerinde buna benzer bir şeyin nasıl oluştuğunu daha ilerde göreceğiz. Bilgiyle ve onun pratik uygulamalarıyla ilgili bir dizi bulmaca olarak başlayan şey, büyük ve tartışmalı sosyal ve politik sorunlarla doğrudan ilişkilendirilince, ihtisas uzmanlığı ve daha yüksel "bilimsel" gerçek iddialarını güçlendirmiştir. Strateji, yalnız site-devletler arasındaki ve içlerindeki anlaşmazlıklarla değil, aynı zamanda söylemlerin talepleri ve atılan adımların gerçekliğiyle, dürüstlük ve kandırmayla ilgili olduğuna göre, Platonik idealden her zaman uzak olagelmiştir. Platon'un mirasının bir parçası da, teorik ve pratik bilgi arasındaki keskin ayrımdı. Çeşitli dünya görüşleri arasındaki sürekli etkileşimi ve bunun karmaşıklığıyla başa çıkma deneyimini seven bir geleneğin yerine, teorik ve pratik bilgi arasındaki ayrım!

4. BÖLÜM

Sun Tzu ve Machiavelli

Savaşlar tümüyle kandırmacaya dayalıdır.

—Sun Tzu

Stratejik düşüncede en güçlü dikotomi, ilk defa Homeros tarafından ortaya getirilen 'bie' ve 'metis' farkıdır, biri fiziksel alanda zaferin peşindeyken, diğeri aynı şeyi zihinsel alanda arar, biri güçlü olmayı, diğeri zeki olmayı önemser, biri cesarete, öteki hayal gücüne dayanır, biri düşmanla doğrudan doğruya karşı karşıya gelirken diğeri dolaylı yoldan yaklaşır, biri onuruyla yıkılmaya hazırken öteki kandırmacayla sağ kalmayı yeğler. Romalılar döneminde sarkaç 'metis'ten çok 'bie' tarafına sallanıyordu. Homeros'in Odisseas'u, Virgil'in Ulysses'ine dönüşmüş, hilekâr ve kandırıcı Yunanlar hikâyesinin bir parçası haline gelmişti. Kendilerini Isparta'yla savaşta yenilen tarafta bulan Atinalılar bile Truvalılara acımaya başlamış, Odisseas'un zalim hilesini yeni bir biçimde görmeye başlamışlardı. Daha açık sözlü, onurlu, savaşlarında cesur, kurnazlığa ve zekâ oyunlarına yaslanmayan kahramanlar aranmaktaydı.

Böyle bir ortam içinde, Romalı tarihçi Livius yazılarında geleneksel düşünceye yatkın senatörlerin "aşırı kurnaz bilgeliklere" hoş bakmadığından söz etmekteydi. Düşmanı gücüyle ezerek yenmek yerine kandırmanın daha çok alkışlandığı Pön hileleri, Yunan kurnazlıkları dönemi geride kalmıştı. Romalılar savaşlarını "tuzaklar kurarak, gece baskınları yaparak ya da kaçıyormuş gibi görünüp beklenmedik dönüşlerle düşmanı gafil avlayarak yürütmezlerdi." Zaman zaman belki "hile yapmak, cesaret göstermekten daha kârlı" olabilirdi. Ama düşmanın ruhunu gerçek anlamda çökertmek için "hakkaniyetli ve dürüst bir savaşta açıkça karşı karşıya dövüşmek," işi türlü oyunlara ya da rastlantılara bırakmaktan yeğdi.[1]

Bütün bu ortama rağmen, hilenin cazibesi yine de oldukça güçlüydü. Yazılarını Tiberius döneminden çok sonra yazan Valerius Maximus stratejileri olumlu biçimde tarif ederken bize ilk resmî tanımı da sunuyordu. "Doğrusu Yunanların *strategemata* diyerek övdüğü tür kurnazlık beğenilecek bir şeydir ve kınanması gereksizdir ve bunu yeterince ifade edecek (tek bir) Latince terim de yoktur." Verdiği örnekler, sağlıklı bir zihniyeti temsil eden, moral yükselten (belki kuvvetlerin bir kısmı etkin şekilde ilerliyor diyerek - ki bu doğru olmayabilir - diğer kısmı saldırmaya teşvik etmek); sahte bir mülteci (Sinon gibi) bulup düşmanı içerden çökertmeye çalışmak; kuşatılanların psikolojik bir oyunla kuşatanların moralini bozmaya çalışması; varlığınızı bir düşman ordusuna belli edip, bir başka düşman ordusuna iki kat kuvvetle saldırmak; düşmanı şaşırtan manevraların ardından bir sürpriz saldırıya geçmek; düşman sizin kente saldırırken gidip onun kentini kuşatmak gibi şeylerdir. Bütün bunlar, kandırma-

1 Alıntı: Everett L. Wheeler, *Stratagem and the Vocabulary of Military Trickery. Mnemoseyne supplement 108* (New York: Brill, 1988), 24.

canın temel psikolojik yönüyle ilgilidir; yani düşmanın dengesini sarsmaya ya da kendi tarafınıza güvence vermek amacına dönüktür. Sadece silahla yapılabileceklerden çok daha fazlasını bir strateji başarabilir.[2]

Romalı Senatör Frontinus'un 84-88 yılları arasında oluşturduğu *Strategemata*'da Roma savaş gelenekleri ele alınmaktadır. Kitap çok geniş bir dağıtıma ulaşmış ve uzun süre etkili olmuş, örneğin Machiavelli'yi de etkilemiştir. Frontinus kitabın girişinde, büyük olasılıkla kendi buluşu olan bir ayrımı ileri sürmektedir. "Eğer bu kitaplara ilgi duyan kimseler varsa, unutmasınlar ki yapıları itibarıyla benzer olan 'strateji' ile 'stratagem' arasında fark vardır." Yazara göre "strateji ya da *strategika*, bir komutanın başardığı her şeyi kapsar; buna ileri görüşlülük, avantaj, girişim ve kararlar da dahildir. Bu kitabın konusu olan stratagem ya da *strategemata* ise beceriye ve zekâya dayalıdır. Her ikisi de, düşmandan kurtulmak için olduğu kadar, düşmanı ezmek gerektiği zaman da etkilidir."[3] Frontinus'un stratagemlerine hile ve kandırmanın dahil olduğu kesindi, ama daha pratik şeyler, örneğin askerlerin moralini yüksek tutmak gibi şeyler de bu sınıfa giriyordu. Demek ki stratagemler, stratejinin bir alt kümesiydi. Frontinus ayrıca askeri konuları içeren bir çalışma daha yapmıştı, ama ne yazık ki, o eseri gelecek kuşaklara kalamadı.

Daha başka kültürlerde, stratagemler ve kurnazlıklar, özellikle zor bir durumdan kurtulmak söz konusu olduğunda, çok daha çekici bulunabiliyor, etkili bir stratejinin olmazsa olmaz bir parçası olarak kabul ediliyordu. Lisa Raphals, Detienne ile Vernant'ın metis konusundaki tartışmasını ele aldığında, bunu Çin'deki *zhi* kavramıyla

2 *A.g.e.*, 14–15.

3 http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Frontinus/Strategemata/home.html.

karşılaştırmıştır. Bu terim, bilgelikten bilgiye, zekâdan beceriye, ustalığa, kurnazlığa kadar pek çok anlamı kapsamaktadır. *Zhi* gösteren kişi genelde bir bilge olarak görülür, kandırma sanatındaki ustalığı sayesinde kendinden çok daha fazla fiziksel güce sahip bir hasmı alt etmiştir – bu tabii tıpkı metise benzemektedir.[4] Zayıf bir hasıma karşı galip gelmek o kadar da özel bir şey değildir. Gerçek beceriyi sergilemek için, yenilgiye izin vermeyecek ve düşmanı yenmeyi garantiye alacak durumlara konumlanmak gerekir. Kandırmaca çok kritiktir: Durum düzenliyken karmaşa numarası yapmak, cesaret yerine korkaklık, güç yerine zaaf sergilemek; bunlara ek olarak da, düşmanın ne zaman kandırmaya teşebbüs ettiğini saptama yeteneği. Örneğin casuslar düşmanın eğilimlerini anlamaya yardımcı olabilir, buna göre kurnaz mı, dürüst mü davranılacağına karar verilebilir, ne zaman manevra yapılacağını, ne zaman doğrudan saldırmak gerektiğini, ne zaman kararlı ve ne zaman esnek davranılacağını seçmeyi sağlar.

Sun Tzu

Bilge savaşçının en ölmez modeli Sun Tzu olmuştur. Onu *Savaş Sanatı* başlıklı kısa bir kitaptan tanımaktayız. Yazarı hakkında pek az şey bilinmekte, hatta kitabın tek bir yazar tarafından yazılıp yazılmadığı bile tartışma konusu olmayı sürdürmektedir. Geleneğin kabul ettiklerine göre, kendisi, Çin Baharı döneminin sonlarına doğru ya da Sonbaharına doğru, MÖ 500 dolaylarında Doğu Çin'de Wu kralına hizmet etmiş bir generaldir, ama söz konusu çağdan kalan kaynaklar arasında onun adı geçmemektedir. *Savaş Sanatı* o dönemi izleyen yüzyıl içinde, Savaşan

4 Lisa Raphals, *Knowing Words: Wisdom and Cunning in the Classical Tradition of China and Greece* (Ithaca, NY: Cornell University P ress, 1992), 20.

Devletler döneminde yazılmış, daha doğrusu derlenmiş gibi görünmektedir. Çin'de merkezi otoritenin çöktüğü bir dönemde tek tek zayıf bazı devletlerin arasındaki üstünlük sağlama mücadelesine ilişkindir. Zaman içinde bu metin önemli yorumlara konu olmuş, bunlar da kitabın önemini arttırmıştır. Aynı dönemden kalma daha başka Çin askeri klasikleri de vardır, ana Sun Tzu içlerinde en iyi tanınanıdır.

Sun Tzu'nun etkisi, strateji konusuna altta yatan yaklaşımından kaynaklanmaktadır. Taoist felsefeden etkilenmiş olan *Savaş Sanatı,* devlet işlerini de kapsamaktadır. Eski çağlardan kalmış metinlerin hepsinde olduğu gibi, dili biraz garip, referansları netlikten uzaktır, ama altta yatan tema yeterince nettir. Savaşta üstün mükemmellik, zaferden kaynaklanmaz, "yüz savaşta yüz galibiyet"ten gelmez. Düşmanı "savaşmaksızın boyunduruk altına almak" daha iyidir. Büyük stratejist, kandırmacanın ustası olmalıdır, kuvveti ancak en etkili olacağı zaman kullanmalıdır. "Güçlüden kaçın, zayıf olana vur."[5] Düşmanın stratejisini yenmek (ya da düşmanın planlarını bozmak), generalliğin en yüce biçimidir. Bunu izleyen şey, "düşmanın kuvvetlerinin bir araya gelmesini önlemek" ve ardından "sahadaki düşman ordusuna saldırmak"tır, en kötüsü de surlarla çevrili kentleri kuşatmaktır.

Sun Tzu'nun formüle edilmiş özdeyişlerine göre kandırmacanın anahtarı, beklenenin tersini yapmaktan ibarettir – güçlüyken güçsüz görünmek, aktiften pasif gö-

---

5 Sun Tzu, Lionel Gilestarafından yapılmış ilk çevirisi 1910 standart çalışma olarak kabul edilmektedir. Samuel Griffiths'in 1963 çevirisi kitabı popüler hâle getirmeye katkıda bulunmuşdur, zira Asya'da savaşa çağdaş yaklaşımlardan yansımalara yer vermiştir. (New York: Oxford University Press, 1963). 1970'lerde, Yeni materyalin çıkması daha eksiksiz bir versiyona izin vermiştir. Giles'in metni için bkz. http://www.gutenberg.org/etext/132. Daha güncel bir Sun Tzu çevirisi ve tartışmalar için bkz. http://www.sonshi.com.

rünmek, yakınken uzak görünmek, uzakken de yakın görünmektir. Bunun için iyi bir düzen ve disiplin gerekir. Örneğin korkak taklidi yapmak, cesaret gerektiren bir şeydir. Ayrıca hasmını tanımayı, anlamayı da gerektirir. Eğer düşman generali çabuk öfkelenen bir tipse, onu kızdırmak kolaydır, inatçı ve asabiyse, hakaretler onu çileden çıkarır, delice şeyler yapmaya yöneltir, kibirliyse, ona sahte bir üstünlük duygusu vermek ve gardını indirmesini sağlamak kolaylaşır. Sun Tzu'ya göre gözüpek, korkak, öfkeli, kendi şanına düşkün veya fazla merhametli komutan, tehlikeli komutandır.

Asıl farkı yaratan şey, "önbilgi"dir. Bu bilgi "ruhlardan, tanrılardan, geçmiş olaylarla benzerlik kurmaktan" gelmediği gibi, hesaplamalarla da edinilecek şey değildir. Düşmanın durumunu bilen insanlardan elde edilebilir. Konuşlanmalarını, askerlerin karakterini, generallerinin kişiliklerini bilen insanlar gerekir. Düşmanın politik ilişkileri de bir hedef olabilir. "Bazen bir egemenle bakanları arasına nifak sokmak, bazen de müttefiklerini ondan ayırmak iyi olur. Birbirlerinden kuşkulanmalarını sağlarsanız, uzaklaşırlar. O zaman onlara karşı komplolar kurarsınız."

Doğu Asya generalleri için Sun Tzu herkesin okuduğu bir metin, bir standart olmuştur. Çin'in komünist lideri Mao Zedong'un yazılarındaki etkisi çok bellidir. Napoléon'un da *Savaş Sanatı*'nın bir Fransız Cizvit papazı tarafından çevrilmiş metnini okuduğu söylenmiştir. 20. yüzyıl başlarına kadar İngilizcesi bulunmayan kitap zaman içinde askeri açıdan kaynak olarak artan bir ilgiye ulaştı ve 1980'lerde iş dünyasının bilgelik kaynağı olmaya başladı. Kitabın yaklaşımları, karmaşık durumlarla karşı karşıya kalanlar için, kapışmaların kesinlikten uzak, ittifakların ve düşmanlıkların oynak olduğu durumlar için hayli ilginç bulundu.

Savaş Sanatı zafere giden tek bir yol önermiyor, zaman zaman savaşlardan kaçınmak daha iyi olmakla birlikte, bazen de savaşmak zorunda kalınabileceğini söylüyordu. Sun Tzu oldukça küçük anlaşmazlıkları tarif etmekte, atak bir hamleyle düşmanın çaresiz duruma düşürülebileceğini ya da düzensizlik durumuna yuvarlanabileceğini anlatıyordu. Kişinin hedefine nasıl ulaşacağını tarif etmektense, neyi hedeflemesi gerektiği yolunda güçlü bir eğilimin içine bir zaaf karışması gibi durumları tarif ediyordu. Günümüzde bu tür açıklamalar, askeri metodolojinin geçirdiği büyük değişikliklerin gerisinde kalmıştır. Eğer Sun Tzu bize taktikler konusunda ayrıntılı bilgiler veriyor olsaydı, kitap kimsenin dikkatini çekmezdi. Ama Sun Tzu'nun takipçilerine yalnızca neyi düşünmeleri gerektiğine dair bazı işaretler verilmekte, çözümü bulmak ya da okuduklarını anlamlandırmak, kendilerine bırakılmaktadır.[6]

Yaklaşımının en iyi sonucu vermesi için taraflardan yalnızca biri tarafından uygulanıyor olması gerekmektedir: Eğer her iki taraf da Sun Tzu okuyorsa, manevralar ve kandırmacalar bir karar noktasına ulaşamaz ya da beklenmedik bir çarpışma ikisini de afallatır. Kandırıcı olarak isim yapmış olmak, pek çok noktada tahmin yürütmeyi şart kılar, örneğin savaştan kaçınmaya çalışılırken zaaf durumuna düşmüş görünmek mümkündür. Güçlü ve tutarlı bir düşman karşısındaysanız, zekice akıl oyunları sizi ancak bir yere kadar götürebilir. Eğer tarafların ikisi de açık bir savaştan kaçmaya çalışıyorsa, en uzun süre kaçınan galip gelecektir, çünkü sonunda düşman çekilecek yer bulamayacak, ya dezavantaj durumundayken savaşmayı ya da teslim olmayı tercih edecektir. Zaten ne olursa olsun, bir liderin, düşmanı şaşırtayım derken kendi peşindekileri de şaşırtmaksızın böyle esrarengizlikleri ve

6 Jan Willem Honig, *Introduction to Sun Tzu, The Art of War,* çeviri ve yorumlar: Frank Giles (New York: Barnes & Noble, 2012), xxi.

oyunları sürdürme fırsatı da sınırlıdır. Sonunda Sun Tzu bize her durum için bir kazanma formülü veriyor değildir, ancak düşmana karşı kaba kuvvet kullanmak yerine ondan daha zeki davranmaya dayalı, belli türde bir stratejinin ideal tipini sunuyordur.

François Jullien, Çinlilerin savaşa (Sun Tzu'da anlatıldığı şekliyle) yaklaşımıyla Çince dilinin kullanımı arasındaki benzerliğe dikkat çekerek ilginç bir düşünce zinciri oluşturmuştur. Jullien'e göre, savaşta yüksek risk taşıyan, yıkıcı olabilecek doğrudan çatışmalara girmemeye olan eğilim, sözlü kavgalara da yansımakta, onlar da dolambaçlı, üstü örtülü sözler seçilerek yapılmaktadır. Uzaktan dokunan sinsi ifadeler, kinayeli, kaçamaklı sözler, tıpkı orduların hileli oyunlarına, tacizlerine benzetilebilir. Bir argümanı açıkça söyleyip karşılığını göze almaktan uzak durulunca, inisiyatifi elden kaçırmamak mümkündür ve bu manipülasyon oyunları potansiyel olarak sonsuza kadar sürdürülebilir.[7] Konuşmalarda doğrudan yaklaşımdan kaçınmak da savaştakiyle aynı sorunları yaratacaktır: tarafların ikisi de aynı tür yaklaşımlar uygularlarsa yarışmanın kazananı belli olmaz ve oyunun sonu gelmez.

Jullien Atinalıların bunun tersini yaptığına işaret etmiştir. Onlar savaşı ve tartışmayı hızlı bir sona ulaştırmanın avantajını görmüş, uzun süreli dikleşmelerin masrafından ve yaratacağı bezginlikten kurtulma yolunu aramışlardır. Savaş doğrudan ve sahadadır, askerler birlikler halinde organize olmuş, düşman üzerinde en büyük etkiyi sağlamaya hazırlanmıştır, zafer de daha güçlü ve cesur tarafın olacaktır. Generaller hile konusunda başarılı tiplerdir ve sürprizin avantajını da bilmektedirler, ama tacizlerle, oyunlarla vakit kaybetmek istemezler. Atinalılar

7 François Jullien, *Detour and Access: Strategies of Meaning in China and Greece*, Çeviri: Sophie Hawkes (New York: Zone Books, 2004), 35, 49–50.

tartışmalarında da aynı şekilde direkt davranırlar. Tiyatroda olsun, mahkemede olsun ya da mecliste olsun, hatipler söyleyeceklerini apaçık, şeffaf şekilde söyler, sınırlı bir süre içinde gelecek itiraza yer bırakırlar. Bu durumda, tartışmalar da, savaşlar da, kesindir. İkna savaşlarında –Tukidides'in ifadesiyle – "argümanlar karşı tarafa kuvvetle fırlatılır," karar da üçüncü bir taraftan, bir jüriden ya da seçmenlerden gelir.

Bu çekiciliği olan bir farklılıktır ve belki de ikna savaşlarına yaklaşımlar, aslında derin ve yerleşik kültürel tercihlere bağlı olarak her tür çatışmada kendini göstermektedir. Ne var ki, kesin savaş yolundaki güçlü Yunan eğilimiyle ilgili bu öneri, Victor David Hanson'un süregelen Batılı savaş tarzına değinen tartışmalı argümanından kaynaklanmış olup, klasik çağa dayalıdır.[8] Eleştirenler bu teoriye, Yunan savaşlarının analizine dayalı olarak ve tarihin daha sonraki aşamalarındaki gelişmeleri göstererek karşı çıkmaktadırlar.[9] Beatrice Heuser, Batılı askeri düşüncenin Napoléon Savaşlarına kadar olan döneminde, en azından bir güçlü eğiliminin meydan savaşlarından kaçınma olduğunu ateşli şekilde iddia etmiştir: "Bir meydan savaşının kaçınılmazlığına ve kayıtsız şartsız istenmesi gerektiğine inanan pek az kişi vardı," demektedir.[10] "Fabian stratejisi"ne adını vermiş olan Quintus Fabius Maximus, başlangıçta yapılması gereken şeyi geciktiren

8 Victor Davis Hanson, *The Western Way of War: Infantry Battle in Classical Greece* (New York: Alfred Knopf, 1989).

9 Bu eleştirileri bir araya getiren Jeremy Black, John Lynn'den yazarın onayıyla alıntı yapmaktadır: "Batılı savaş türünün 2500 yıldır olduğu gibi devam ettiği iddiaları gerçekten çok hayaldir. Hiçbir abartılı teori Batılı savaş ve kültürünü tüm olarakkapsayamaz." J. A. Lynn, *Battle* (Boulder, C O: Westview Press, 2003), 25, alıntı Jeremy Black, "Determinisms and Other Issues," *The Journal of Military History* 68, no. 1 (Ekim 2004): 217–232.

10 Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010), 89–90.

kişi olarak görülmüştü, çünkü Hannibal'in Kartaca ordusu önüne çıkanı yağmalayarak ilerlerken Maximus'un seçtiği yol bir korkaklık olarak görülmüştü. Ama Roma ordusunun MÖ 17'de Cannae'de uğradığı yenilgiden sonra, onun yaklaşımındaki bilgelik takdir edilmeye başladı. Bunu izleyen on üç yıl boyunca Romalılar meydan savaşlarından uzak durmaya çalışırken Hannibal'in ikmal hatlarına saldırmayı sürdürdüler, sonunda Hannibal pes ederek İtalya'dan ayrıldı.

Bilinmesi gereken her şeyin klasik metinlerde var olduğu inancının hâlâ sürdüğü ortaçağ boyunca, Roma'nın savaşa yaklaşımı, Vegetus'un *De Re Militari*'si doğrultusunda görünmektedir. Kaynakların, ulaşımın ve coğrafyanın ortaçağda karşılaştığı benzer sorunlar nedeniyle kilit meseleler hep lojistikle ilgiliydi ve saldırı ordusu eğer yağma ve çapul olanağı bulamazsa başı dertte demekti. *De Re Militari*'nin en önemli savı, savaşın "son aşırı çare" olduğu, ancak tüm diğer planlar ve çareler tükendikten sonra başvurulması gereken bir yol olduğuydu. Eğer riskler çok büyükse, savaşmamak gerekirdi. Daha iyisi, "stratagem ve siyaset" uygulayarak düşmanı ayrıntı düzeyinde mümkün olduğunca hırpalamak, sonra da ürkmesini sağlamaktı. Vegetus da Sun Tzu'nun ifadelerine benzer sözler kullanarak, düşmanla savaşmak yerine onları aç bırakarak teslim olmaya zorlamayı öneriyordu (açlık, kılıçtan daha korkunçtu). Düşmanı yokluklarla, sürprizlerle, zorluklarla (yani manipülasyonlarla) yenmek, meydan savaşı yapmaktan daha iyiydi.[11] Ortaçağ savaşlarının gerçekten bu kadar büyük bir meydan savaşı karşıtlığı içerip içermediği tartışma konusu olmuştur. Clifford Rogers, komutanların meydan savaşına daha hazır olduğunu (en

11 Michael D. Reeve, ed., *Epitoma rei militaris*, Oxford Medieval Texts (Oxford: Oxford University Press, 2004). Daha eski bir çeviri için bkz: *Roots of Strategy: The Five Greatest Military Classics of All Time* (Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1985).

azından saldırı savaşı olduğunda) ileri sürmüşse de, meydan savaşlarının o dönemde daha önde olduğunu iddia edecek kadar ileri gitmemiştir.[12]

Bizans imparatoru Moris'in *Strategikon*'u da 7. yüzyıl başlarında aynı tür bir bakış açısı sergiler: "Düşmana kandırmacalarla, baskınlarla ya da açlıkla acı vermek ve cesaretten çok şansa dayalı olan meydan savaşlarına sürüklenmemek iyidir." Farklı bir bakış açısının da var olduğunu göstermek isteyen Heuser, Otuz Yıl Savaşları hakkında yazarken Rohan Dükü Henri'den alıntı yaparak, "savaş eylemlerinin en şereflisi ve en önemlisi çarpışmanın kendisidir," demekte ve yaşadığı dönemde savaşların "aslan modelinden çok tilki modeline göre, dövüşmekten çok kuşatmalarla" yapılıyor olduğundan yakınmıştır. Ama Heuser bunun ardından, kendisinin hiç savaşa tanık olmadığını, tanık olanların kendisinden daha tedbirli yaklaşımlar benimsediğini de kaydetmiştir. 18. yüzyıl başlarında Fransız ordularının başında bulunmuş olan Maurice de Saxe ise meydan savaşlarından kaçınmanın çok daha iyi olacağı görüşündedir:

> Hiçbir şey düşmanı bu kadar saçmalamaya yöneltmez, hiçbir şey işleri bu kadar iyiye götürmez. Sık aralıklarla küçük kavgalar, düşmanı dağılmaya zorlar, sonunda sizden saklanmaya mecbur olur.[13]

Orduları ara sıra baskın yapmak için, düşmanın ekonomik hayatına saldırmak için, düşmanın halkını tehdit etmek ve morallerini bozmak için kullanmak, savaşa alternatif bir zorlama yolu sağlamıştır. Daha önemlisi, başarı

---

12 Clifford J. Rogers, "The Vegetian 'Science of Warfare' in the Middle Ages," *Journal of Medieval Military History* 1 (2003): 1–19; Stephen Morillo, "Battle Seeking: The Contexts and Limits of Vegetian Strategy," *Journal of Medieval Military History* 1 (2003): 21–41; John Gillingham, "Up with Orthodoxy: In Defense of Vegetian Warfare," *Journal of Medieval Military History* 2 (2004): 149–158.

13 Heuser, *Evolution of Srategy*, 90.

oranlarına baktığımızda – örneğin Yüz Yıl Savaşlarını incelediğimizde, en yetenekli stratejistlerin komuta ediyor olmasına ve meydan savaşı galibiyetine rağmen – "politik unsurlar her zaman askeri unsurlardan daha önemli olmuştur."[14] İngilizler Fransa'daki kendi yerel müttefiklerinden yararlanmaya çalışırken, Fransızlar da İskoçları kışkırtıp İngilizlerin dikkatini dağıtmaya çalışmışlardır.

Geriye baktığımızda Yüz Yıl Savaşları bize, çatışmaların farklı aşamalardan geçebildiğini, çünkü altta yatan anlaşmazlıkların tam anlamıyla çözülmemiş olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan savaşın rolü, sonradan kabul edilenden hayli farklı olmuştur. Bu savaşlar içindeki en ünlü çatışmalardan biri, İngilizlerin V. Henry komutasında 1425'te Fransızları Agincourt'da yenilgiye uğratmasıdır. Jan Willem Honig bu meydan savaşının, çağın karmaşık koşulları açısından ele alınmasında direnmiş, kuşatmaların, rehine almaların, politik taleplerin, hatta katliamların hep payı olduğunu söylemiştir. Tarafların ikisi de savaşa isteksiz yaklaşmış, bir yandan heves, bir yandan korku duymuş, ordular son kapışma için karşı karşıya gelene kadar özenle uygulanan senaryolardan geçmişlerdir. Honig'e göre, bütün bunların gerisinde meydan savaşıyla ilgili o "metafizik mistik" yatmaktadır, çünkü savaşın bir tür ilahi mahkeme gibi, Tanrı'nın başkanlığında ilahi adaleti getireceği inancını yansıtmaktadır. Sonunda da diğer yolların hepsi tüketildikten sonra gelip çatmıştır.

> Sonuç bir risk rekabetidir, içine her iki tarafın son yargıç olan Tanrı'ya yakarma korkusu karışmıştır. Bu korku ve her Hıristiyanın kendi davasından ve kendi inancından kuşku duyması, tarafları ordu-

14 Anne Curry, "The Hundred Years War, 1337–1453," John Andreas Olsen ve Colin Gray, eds., *The Practice of Strategy: From Alexander the Great to the Present* (Oxford: Oxford University Press, 2011), 100.

ların uymak zorunda kalacağı bazı karar ve koşullarla sınırlamaya yöneltmiştir.

Bunun anlamı, savaşın nispeten önceden kestirilebilecek yollar izlemesi, kapışmaktan kaçınmak için bulunabilecek (ve utandırmayacak) yolların aranmasıdır. Tabii ki düşmanın bu kurallara uyup uymayacağı, kendi çıkarına kaçamaklar arayıp aramayacağı yine de kesin değildir, ama paylaşılan normlar yine de hem meydan savaşını, hem de stratejiyi etkilemiştir.[15] Tüm tehlikelerine rağmen savaşın anlaşmazlıkları şans referansıyla çözmek için ara sıra uygulanan bir çözüm olmak gibi özel bir rolü vardır. Bir çeşit kontrattır o. Kimin kazandığı ve zaferin ne anlama geldiği hakkında bir tür mutabakattır. Barışçı bir çözüm bulunamadığına göre anlaşmazlığın bu yolla çözüleceğini karşılıklı kabul etmektir. Meydan savaşı bir "silahlar şansıdır," ortaya bir galibin çıkacağı karşılıklı bir şiddete razı olmaktır. Meydan savaşları zaman ve mekân açılarından sınırlıdır, bir tek gün içinde, belirlenmiş bir alanda yapılırlar (genellikle şafakta gerilimle başlayıp akşam inerken tükenişle sona ererler). Bu sınırlar içinde, kanlı ve hain çatışmalar yaşanır, ama en azından, ülkenin geri kalanına bulaşmaksızın ortaya kesin bir sonuç çıkarır. Zafer ilan etmek için asgari şart, günün sonunda (düşman kaçarken) savaş meydanına hakim olmaktır. Savaş sonucunun kesinleşmesi için her iki tarafın, kimin kazandığı ve bu zaferin pratik bedelinin ne olduğu konusunda mutabık olması gerekir. Bu normlar soylu kahramanlık kurallarından geliyor olmadığı gibi, sınırlı strateji koşullarından da kaynaklanmayan, kanunun fonksiyonu olan kurallardır. Meydan savaşı, infaz edilebilecek bir 'bahis' gibi düşünülmektedir. Riske atılan şeylerin çok büyük ol-

15 Jan Willem Honig, "Reappraising Late Medieval Strategy: The Example of the 1415 Agincourt Campaign," *War in History* 19, no. 2 (2012): 123–151.

ması ve şansın da büyük rol oynayabileceğinin bilinmesi, tarafların ihtiyatla yaklaşmayı yeğlemesinin nedenidir.[16]

Machiavelli

Deniz kızının boğduğundan daha çok denizci boğarım;
Basilisk'ten çok adam biçerim;
Nestor'u da, hatibi de oynarım,
Ulysses'ten sinsi kandırırım,
Sinon gibi, bir Truva da ben alırım.
Bukalemuna renkler katarım,
Proteus gibi biçim değiştirir, avantaj sağlarım,
Cani Machiavelli'e ders veririm.[17]

Kabul edilebilir davranışın kurallarına baktığımızda bunların, her zaman sıkı şekilde uygulanmış olsun ya da olmasın, çağın söylemini biçimlendirmiş oldukları kesindir. Bu da, Niccolo Machiavelli'nin yönetici çıkarlarına dönük politik davranışla ilgili sivri dilli önerilerinin çarpıcı etkisini açıklayabilmemize yardımcı olmaktadır. Savaştaki aldatmacaların ve hilelerin ötesine geçmiş, devlet yönetimiyle ilgili davranışların yüreğine girmiş, kendini Odisseas'la başlayan kurnaz ve güvenilmezler listesine yerleştirmiştir. Tabii çok geçmeden, kişisel çıkarı uğruna numaralar çevirme ve aldatma yeteneğine sahip, gücü yapabileceği iyilikler ve sevaplar için değil de, sırf güç sahibi olmak uğruna isteyen her tür insanı tarif etmek için "Makyavelist" sözü kullanılmaya başlamıştır. Machiavelli'nin ahlak yoksunluğu Kilise tarafından kınanmış, sonunda getirdiği teoriye verilen "Makyavel" adı neredeyse şeytanın aracı anlamına gelmeye başlamıştır

16 James Q. Whitman, *The Verdict of Battle: The Law of Victory and the Making of Modern War* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2012).

17 William Shakespeare, *Henry VI*, Part 3, 3.2.

(Niccolo adı da zaten Şeytan'a halk arasında takılmış 'Old Nick' adına cuk oturmuştur). Shakespeare'in Gloucester Dükü (sonradan adı III. Richard olan) eserinden yukarıya yansıtılan alıntıda, bu karakterde bir insanın en kötü kusurlarını kendinde toplayan bir insan portresi çizilmektedir. Niccolo Machiavelli aslında Floransalı bir bürokrat, diplomat, politika danışmanı ve pratik filozoftur. En ünlü kitabı "Prens," yöneticilere el kitabı olarak yazılmış ve İtalya'nın çok sarsıntılı bir döneminde Machiavelli'nin danışman olarak değerlerinin altını çizmiştir. Yazdığı satırlardaki aciliyet, çağının umutsuzluklarını yansıttığı kadar, Fransa ve İspanya'nın büyük güçleri karşısında özelde Floransa'nın ve genelde İtalya'nın zayıflığının getirebileceği politik sonuçlara yönelik korkularını da yansıtmaktadır. Machiavelli aynı nedenle, askeri konularda da zekice ve ikna edici öneriler yazmıştır. Onun özlediği, daha uzun ömürlü bir askeri yeterliliğe ulaşmaktır ve bunu, mecburî askerlik hizmetiyle yapma yanlısıdır. Bir devleti savunmak ve gücünü büyütmek için bunun daha güvenilir bir taban oluşturacağı kanısındadır. Ne yazık ki, oluşmasına yardımcı olduğu Floransa ordusu 1512 yılında Prato meydan savaşında İspanyollar karşısında yenilgiye uğramıştır. Tukidides gibi, Machiavelli de iktidardan uzaklaştırılmış, bu da ona, gücün başkaları tarafından nasıl kullanılabileceğini yazmak için zaman kazandırmıştır. Aynı zamanda da konulara daha uzaktan bakabilmesini sağlamış, gerçekten soylu ruha sahip olanların ödüllendirildiği ideal bir dünya ile, bunun çok gerisine kalan gerçek dünya arasındaki farkları daha iyi görebilmesini olanaklı kılmıştır. Machiavelli'nin metodu ampiriktir, bu nedenle de kendisi siyasal bilimlerin babası sayılmaktadır. Kendini yeni bir dizi ahlak kuralı getiren kişi olarak görmemiş, yalnızca çağının pratik ahlaki değerlerini yansıttığını düşünmüştür. Politik hayatta sağ

kalmak için, hayali bir ideali kovalamak değil, duygulara yer bırakmayan pratik ahlakı bilmek gereklidir. Bunun anlamı, çıkar çatışmalarına ve bunların güç ya da hile kullanarak varılacak potansiyel çözümlerine dikkat etmektir. Ama dalavereyle kurnazlık, kendi politik mirasını bırakabilecek şeyler değildir; devletlerin temelleri hâlâ sağlam ve iyi kanunlarda ve iyi ordularda yatmaktadır.

Machiavelli'nin politik metodolojiye olan ilgisi, Sun Tzu da dahil, pek çok stratejistin karşısına çıkan probleme dönüktür: "Başkalarının sizden fazla olabilecek gücüyle nasıl başa çıkmalı." Machiavelli stratejinin alanını abartmış değildir. Risk denilen şey her zaman var olacaktır. Bu nedenle de, güvenli yolu bulmak her zaman mümkün olmayabilir. 20. yüzyıla ait oyun teorisinin "minimax" çıktısını öngörerek şu gözlemde bulunmuştur: "Eşyanın tabiatına göre, bir tehlikeden kurtulduğunuzda yeni bir tehlikeyle karşılaşmamak mümkün değildir; ama ihtiyatlı davranmak demek, farklı tehlikelerin yapılarını tanımak ve içlerinden en az kötü olanını 'iyi' kabul ederek seçmek demektir."[18] Ne yapılabileceği, duruma göredir. "Eylemlerimizin yarısını şans yönetir, ama böyle bile olsa, öbür yarısını kontrol etmeyi bizim kendi gücümüze bırakır." Kontrolü bizdeymiş gibi görünen bu alanda bile yine de koşullara uyum sağlamak gerekir. Serbest irade her ne kadar olayları belli karakterlere uyarlamayı öneriyor olsa da, Machiavelli bize, karakterleri olayların biçimlendirmesine izin vermemizi önermektedir. Machiavelli'nin *Savaş Sanatı,* sağlığında basılıp yayınlanabilen tek eseridir. Sun Tzu'nun çalışmasına da o adın verilmesi belki bundan ilham almıştır. Aslında 17. yüzyılda Raimondo Montecuccoli'den, 18. yüzyılda Maurice de Saxe'a, 19. yüzyılda Baron de Jomini'ye kadar, bu konuda yazılmış tün eserlerin de adları *Savaş Sanatı*'dır. Bu artık

18 Victoria Kahn, *Machiavellian Rhetoric: From the Counterreformation to Milton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994), 40.

jenerik bir başlık haline gelmiş, genelde teknik konularla ilgili çalışmalar böyle adlandırılmıştır. Machiavelli'nin bu alana katkısı son derece başarılı olmuş, pek çok dillere çevirisi yapılmıştır. Daimi bir ordunun potansiyel değeri ve devletin gerçek çıkarlarına hizmet etmek için kişinin nasıl bir formasyondan geçmesi gerektiği, ele aldığı konuların başında gelir. Döneminin pratik sorunlarıyla mücadele etmiş, kalelerden o günlerin ilginç konusu olan baruta kadar çok çeşitli alanlara eğilmiştir. Kitabı, kilit konuları tartışan kişiler arasında geçen konuşmalar formatında yazılmış olduğu için, her cümlesinin Machiavelli'nin düşüncesini yansıttığı varsayılamaz; bazı konularda onun hangi tarafı tuttuğu belirsiz kalmaktadır. Ama kaygı konuları yeterince açıktır, özellikle de işini iyi bilen sadık bir ordu bulunmasının, hem güvenlik sağlamak, hem de çeşitli manevralara diplomatik özgürlük tanımak açısından öneminin altı çizilmektedir. Savaşla politika arasındaki ilişkileri iyi kavramış olan yazarın, meydan savaşı bittikten sonra düşmanın kesinlikle yenilmiş olduğundan emin olma konusuna ne kadar önem verdiği de bellidir; aksi halde yeniden toparlanıp zarar vermesi mümkün olabilir. Savaşın aslında şansa büyük pay tanıdığının o da farkındadır, bu nedenle de, savaşa büyük bir rol vermek istemez; savaşılacaksa eldeki bütün kuvvetleri oraya yönlendirmekten yanadır, bir cepheye sınırlı bir kuvvet göndermeyi önermez. Tabii kandırmacaya, hileye, casusluğa da saygısı olmasına herhalde şaşırmamak gerekir. Konulara düşmandan daha iyi vakıf olmak her zaman avantajlıdır; sık sık da, mümkünse zaferi savaşmadan kazanmayı tercih ettiğini söylemektedir.

Ama çalışmalarının en ilginç yanı, dış düşmanla başa çıkmaktan çok, içerde sadakati ve adanmışlığı sağlamakla ilgili olmasıdır. Bu kaygıları, yalnız parayla motive olan profesyonel askerleri değil, yerel milisleri tercih etmesine de yansımaktadır. Vatanseverlik çağrılarının etkisinden

pek emin olamadığı için, katı disiplin uygulanmasından, bu arada askerden kaçanların yanlarına mallarını da alarak gitmemesi için pratik önlemler alınmasından yanadır. "Bir kitlenin birkaç kişisini etkilemek çok kolaydır. Çünkü eğer kelimeler yeterli olmazsa, otoriteyi veya kuvveti kullanabilirsiniz." Ama çoğunlukları ikna etmek daha zordu: Onları kitle halinde ikna etmek şarttı. Bu nedenle, "mükemmel liderlerin hatip olması gerekir"di. Orduya hitap etmek, "korkuyu giderir, ruhu alevlendirir, inadı arttırır, kandırmacaları ortaya çıkarır, ödüller vaat eder, tehlikeleri ve onlardan kaçınmanın yolunu gösterir, içlerini umutla doldurur, iltifatlar, azarlamalar devreye sokulur, bütün bunlar insan ihtiraslarını söndürmeye ya da tutuşturmaya yarar."[19] İnsanları dövüşmeye teşvik edecek söylevlerde, düşmana karşı güceniklikler ve öfke hayli işe yaradığı kadar, askerleri kendi uyuşukluklarından ve korkaklıklarından utandıracak sözler de işe yarar.

Prens'te Machiavelli, iktidarı elde etmenin ve elde tutmanın yollarına dair sinik öğütler vermesiyle ün salmıştır. Bunun için, her tür özel katakulliye bulaşmaya hazır olurken, halka karşı hiç sitem edilecek bir görünüme sahip olmamak da önemlidir. Altta yatan mesaj, hem sözünüzde, hem eyleminizde 'iyi' olmaya çalışırsanız, bunun bedelini ağır ödeyeceğiniz yolundadır. Baki kalmak en baş amaç olmalıdır; aksi halde hiçbir şey başarılamaz. Bu durum, prensin davranışını değişen koşullara göre ayarlamasını gerektirir ve icabında ahlakdışı davranmaya da hazır olmasını şart kılar. En ünlü paragraflarından birinde Machiavelli şöyle bir soru sormaktadır:

---

19 Niccolo Machiavelli, *Art of War*, ed: Christopher Lynch (Chicago: University of Chicago Press, 2003), 97–98. Ayrıca bkz. Lynch'in bu kitaptaki yorum denemeleri ve Felix Gilbert, "Machiavelli: The Renaissance of the Art of War," içinde, Peter Paret, ed., *Makers of Modern Strategy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986).

> "Çok sevilip az korkulmak mı daha iyidir, yoksa bunun tersi mi?" Cevap şöyledir; herkes bunun her ikisinin de bir arada olmasını ister, ama bunlar birleştirilmesi zor şeyler olduğuna göre, eğer ikisi birden gerçekleşemeyecekse, sizden korkmaları, sizi sevmelerinden daha iyidir. Bunu genelleştirip insanlar için de söylemek mümkündür: Nankördürler, maymun iştahlıdırlar, kandırıcıdırlar, tehlikeden ürker, kâr etme konusunda açgözlü olurlar; onlara iyi davrandığınız sürece, sizindirler. Sizin için kan dökerler, mallarını mülklerini riske atarlar, canlarını, çoluk çocuklarını feda etmeye hazırdırlar, ama yukarda dediğim gibi, bunlar tehlike uzaktayken böyle sürer. Siz tehlikeye düştünüz mü, size karşı dönerler.[20]

İnsan yapısıyla ilgili bu olumsuz görüşler, Machiavelli'nin yaklaşımlarının merkezini oluşturmaktadır. Çalışmasında arslandan ve tilkiden öğrenilecek dersleri de karşılaştırmaktadır. Birincisi kuvveti, ikincisi kurnazlığı temsil etmektedir. "Tuzakları fark edebilmek için tilki, kurtları korkutup uzaklaştırmak için arslan olmak gerekir. İnsanlar size verdikleri sözü tutamayacak berbat yaratıklar oldukları için, sizin de onlara verdiğiniz sözü tutmanız gerekmez." Ne var ki, kötü inançlı olarak afişe edilmek işe yaramaz. İşte o yüzden tilki olmak yararlıdır: "Kişi kendi eylemlerini renklendirmesini bilmeli, büyük bir yalancı ve kandırıcı olmalıdır. İnsanlar öyle basit, içinde bulundukları koşullarla öyle sınırlıdırlar ki, kandırıcı her zaman kandırılmaya hazır birilerini bulabilir." Yani bir prens için en iyisi, "merhametli, sözünün eri, dalaverelere yönelmeyen, inançlı" görünmektir, hatta (bir tehlikesi yoksa) öyle de davranmaktır. Sert biri olarak görünmenin de yararı olabilir, çünkü bunun düzeni korumaya yardımı söz konusudur, ama büsbütün de kötü olarak görünme-

---

20 Niccolo Machiavelli, *The Prince*, çeviri ve takdim: George Bull (London: Penguin Books, 1961), 96.

melidir. "Nasıl göründüğünüzü herkes görebilmektedir, ama aslında nasıl olduğunuza pek az kişi tanık olmuştur… Sıradan insanlar her zaman görünüşlerden ve sonuçlardan etkilenirler."[21] Yanıltma kapasitesi ve bunu büyük çapta yapabilmek, şart olan bir niteliktir. Belli bir noktada, iyi görünmek, uygulamalarınızdan tümüyle ayrıştırılamaz. Machiavelli, iktidarı elde tutabilmek için sert ve zalim metotları azaltıp, ılımlı, yumuşak biçimde davranmanın gereğini anlamaktadır. Prensin nefret edilmekten, tiksinilmekten kaçınması gerektiğini söyler. Kendisi zalimliğin kullanımına karşı değildir, ama bunun ancak şart olduğu zaman ve "bir kere ve kesin biçimde" yapılması gerektiğini, ardından hemen vatandaşların yararına olan iyi davranışlara geri dönebilmenin mümkün olması gerektiğini düşünür. "Başlangıçta seyrek uygulandığı halde zamanla silineceği yerde daha güçlenen tür zalimliğe" son derece karşıdır." Bu da insan psikolojisini değerlendirme biçiminden bellidir. Eğer prens sert davranışını başlangıçta yapıp bitirmişse, sonra da tekrarlamaktan uzak durursa, "insanların zihnini rahatlatır ve yaptığının meyvelerini derlerken onları yeniden kazanıp yanına çeker." Ama bunun tersi olursa, prens "asla bıçağını elinden bırakamaz hâle gelir ve hiçbir zaman vatandaşlarına güvenemez, çünkü onlar sürekli ve devam eden bir şiddetle karşılaşıyorlarsa, prense karşı kendilerini asla güvende hissedemezler." Şiddet bir seferde ve kesin olarak uygulanırsa, "insanlar onun tadını unutmak eğilimindedir ve güceniklikleri daha az olur," ama buna karşılık, o hareketin getirdiği yararlar çok yavaş toplanmalıdır, çünkü o zaman tadı çok daha güzel olur."[22] Machiavelli, iktidarın kuvvet ve hile kullanarak elde edilmesi ve şiddet kullanarak sağlamlaştırılması durumunda bile güvene alınması

21 *A.g.e.*, 99–101.
22 *A.g.e.*, 66.

için yine de mutabakata ihtiyacı bulunduğunu anlamaktadır. En iyi güç, kullanılmaya en az ihtiyaç gösterendir.

Makyavelist sözü her ne kadar kandırmacaya ve manipülasyona dayalı stratejilerle eş anlamlı olarak kullanılıyor olsa bile Machiavelli'nin yaklaşımı aslında çok daha dengeliydi. İnsanlar Prensi ne kadar "hileli metotlara dayanan biri" olarak görüyorsa, bu metotların başarısının o kadar azalacağını anlamış bulunmaktadır. Bilge bir stratejist öyle bir temel kurmalıdır ki, iktidar gücünü, sahte görüntülere ve sert cezalara başvurmadan, ama gerçek başarılarla ve genel saygınlık içinde kullanabilmelidir.

5. BÖLÜM

Şeytan'ın Stratejisi

İrade bir yük beygiridir. Üstüne Tanrı binerse, onun isteğine göre davranır; Şeytan binerse, Şeytan'ın istediği gibi gider. Binicisini de kendi seçemez ... biniciler ona binebilmek için aralarında yarışırlar.

—Martin Luther

Machiavelli'nin kendinden sonraki politik düşünceler üzerindeki etkisi çok derin oldu. İktidar kavramının gerçekleriyle ilgili içtenlikli değerlendirmeleri, politik konuşmaların tarzını değiştirdi. Bu etki ister kendi iddia ettiği gibi esneklik göstermeye hazır olanlara rehberlik niteliğinde olsun ya da ister kendini, rol modeli Makyavel'in temsil ettiği karanlık ve ahlak yoksunu davranışları şeklinde göstersin, varlığı inkâr edilemezdi. Politik davranışlarla ilgili tartışmaları etkileyişinin çarpıcı bir örneği, John Milton'un yazılarında ortaya çıkmaktadır. 1667'de yayınlanan *Kayıp Cennet* adlı epik şiirinde Milton'un 'Şeytan'ı, Makyavelizmin cisimlendirilmişi gibidir. Şeytan'ın stratejisini değerlendirmek bize Machiavelli'yle ilişkilendirilen niteliklerin sınırlarını ve olanaklarını düşünme fırsatı verirken, Tanrı'nın var oluşunun üstümüze yüklediği

stratejik özgürlüğün süregelen sınırlarını da dikkate almamızı sağlar.

Milton'un temel projesi, teolojik konuların en karmaşığı olan serbest irade meselesini Adem-Havva hikâyesinde anlatıldığı şekliyle ele almaktı. Eğer her şey önceden düzenlenmişse, Adem'le Havva'nın bu konuda bir seçeneğe sahip olmadığını kabul etmemiz gerekir. Onların temel günahı, kendi kabahatları değildir. Kendi kabahatları olsa bile yine de Tanrı'nın bunun olmasına izin vermesi için bir sebebe ihtiyacı vardır. Eğer seçim iyiyle kötü arasındaysa, o zaman Tanrı kötülüğü de yaratmış demektir. Eğer insanlar bu şekilde kışkırtılabiliyorsa, o zaman demek ki kusurlu yaratılmışlardır. Bu durum onların tasarımlanış biçiminin sonucuysa, cezalandırılmayı hak ederler miydi? Yok eğer yaradılışlarında bir kusur yoksa, o zaman nasıl oluyor da günah işleyebiliyorlardı ve günah diye bir şeyi nereden bulmuşlardı? Adem'i kandırmadan önce yılandan etkilenen yalnızca Havva olduğu halde, neden ikisi birden kovuluyordu cennetten? Yılan bunu ne elde etmek için yapmıştı?

Kayıp Cennet'te John Milton bütün bunlara bir anlam vermeye çalışıyordu. Hikâyesi bir düzeyde, bir krallık içindeki devrimle, asilerin yenilgisiyle ve bu yenilgilerini tersine çevirme çabalarının sonuçlarıyla ilgiliydi. Diğer bir düzeydeyse – Milton'un da giriş kısmında ifade ettiği gibi – Tanrı'nın usullerini insanlara haklı göstermekle, özellikle de Tanrı'nın tüm güçlere sahip olmasının insanın serbest iradesiyle nasıl bir araya getirilebileceğiyle ilgiliydi. Ama bunların ötesindeki bir başka düzeyde de, krallarla insanlar arasındaki dünyasal ilişkilerle ilgiliydi. Milton adanmış bir cumhuriyetçi olarak, bu eserini bir iç savaş sonrasında, monarşinin yeniden onarılması döneminde kaleme almıştı. O dönem, muhaliflerin baskı altına alınması dönemiydi; bir noktada Milton'un kendi-

sinin de vatan hainliğinden idam edilmesine ramak kalmıştı.

Serbest irade kavramı, Tanrı'nın insan ilişkilerindeki rolünü sorgulayan bir kavramdır. Eğer Tanrı müdahale etmiyorsa, o zaman dua etmenin, pişmanlık getirmenin amacı nedir? Yok, eğer müdahale ediyorsa, o zaman da neden iyi insanların başına kötü şeyler gelip duruyor? Çağdaş ilahiyatçılar belki bu sorulara bazı cevap formülleri bulmuş olabilirler, ama 17. yüzyıl Avrupa'sında Milton bu yazıları yazarken konu çok ateşliydi – hem politik hem dinî açıdan öyleydi.

Yüzyıl ateşli Calvinistlerin verdiği vaazların etkisinde başlamıştı. Çok sıkı bir inanç olan Calvinizmi izleyenler, öyle güçlü bir Tanrı'dan söz ediyorlardı ki, onun iradesini eğip bükmek için pek bir şey yapılamıyordu. İlâhî hoşgörü zaten başlangıçta ihsan edilmişti. Her şey ilk 'büyük tasarım'da ortaya konmuştu. "Tanrı'nın emirleri her şeyi düzenler," diyordu Augustine de Hippo. Tanrı, insanların "kalbinin içine girip onların iradelerini kendi istediği tarafa meyil ettiriyordu." Calvinistler de, "Olmuş ve olacak tüm olayları o düzenlemiştir," diye bunu yankılamaktaydılar. Onunkinden başka bir iradeyi yansıtan hiçbir olay olamazdı. İnsanlar yalnızca, yaradılış sırasında Tanrı tarafından yazılmış bir senaryoyu oynamaktaydılar ve o senaryonun sonradan yapılacak hiçbir değişikliğe ihtiyacı yoktu. Naçiz insanların anlayabileceği bir şey değildi bu. Böyle bir inanç, tüm güçlerin Tanrı'nın elinde olmasının bile ötesine geçiyordu, çünkü tüm güçler elindeyken Tanrı isterse insan toplumuna müdahale edebilirdi; oysa bu inanışta, tarihin değiştirilemez bir rotaya yerleştirilmiş olduğu kabul ediliyordu. Eğer tüm olaylar önceden belirlenmişse ve seçim yapmak yalnızca bir hayalse, buna verilecek tek cevap kadercilik olurdu. Tarihin akışını değiştirmek için yapılacak her girişim boşunaydı.

Calvinistlerin karşısına çıkan Jacobus Arminius ise, insanların serbest iradeleriyle kendi tarihlerini oluşturabileceklerini söylüyor, Tanrı'nın gücünün de, insanların itaatine ve günahlarından duydukları pişmanlıklara göre onlara gösterilen sevgide ifade bulduğunu ileri sürüyordu. Carvinistlerin Tanrı'sı, bir hükümdü ve izahı yoktu. Arminianların Tanrı'sı ise kimseyi merhametinden hükmen dışlamıyor, insanların Tanrı'ya itaatlerini gösterebilmek için iyiyi kötüyü ayırt edebileceklerinde direniyordu. *Kayıp Cennet*'in yazıldığı yıllarda – ve ilk dönem Calvinizminin sonrasında – Milton, Arminianların yanındaydı. Onun görüşüne göre, "Tanrı, insanların gücüne emanet ettiği alanlarda mutlak kararlar vermez, insanlara eylemlerinde özgürlük tanırdı." Bunun tersini iddia etmek, saçmaydı ve haksızlıktı. Eğer Tanrı, "insanı keyfine göre ahlaken iyi ve kötü diye ayırıyor, sonra da iyileri ödüllendirip kötüleri cezalandırıyorsa, ilahi adalete karşı her yandan itiraz çığlıkları yükselirdi.[1] Kitabı Mukaddes'in Yaradılış bölümündeki o anlatılanlara verilecek en iyi cevap, kötülük olmasa, insanların imanını test etmenin de, iyilik potansiyellerini gerçekleştirmek için onlara olanak vermenin de imkânsız olacağıydı. Milton kendi metninde, Tanrı'ya, insanları "âdil ve doğru" yarattığını söyletiyor, "dik durmaya yeterli" olduklarını, ama "düşme olasılığının da bulunduğunu" ifade ediyordu.[2]

Kötülüğü ele alırken onu bir insan zaafının fonksiyonu olarak görmek, izah yollarından biridir, yani sürekli kışkırtılan ve bilerek Tanrı'nın emrine itaatsizlik etmeye hazır bir durumdadırlar. Başka bir izah yolu da (ki Milton'un döneminde geniş ölçüde paylaşılan bir düşün-

---

1 Dennis Danielson, "Milton's Arminianism and Paradise Lost," içinde, J. Martin Evans, ed., *John Milton: Twentieth-Century Perspectives* (London: Routledge, 2002), 127.

2 John Milton, *Paradise Lost*, ed: Gordon Tesket (New York: W. W. Norton & Company, 2005), III, 98–99.

ce), kötülüğü, yaşayan, aktif bir güç olarak görmek ve bile bile Tanrı'yı yolundan saptırmaya ve insanı kışkırtmaya çalıştığını kabul etmektir. Kötülük bu durumda, Şeytan'ın kişiliğine bürünmüştür ve Yaradılış'taki yılan da aslında Şeytan'dır ve kılık değiştirmiştir – ama tabii Yaradılış'ın hiçbir yerinde böyle bir kavramın temeli yoktur.

Çeşitli eski uygarlıklarda yılanların kötülüğü temsil ettiğine pek sık rastlanır, ama doğurganlığı temsil ettiğine de rastlanır. Şeytan, İncil'in son dönemlerine kadar ortaya çıkmaz, o zaman da, Tanrı'ya karşı olarak değil, sadık bir melek olarak çıkar. Şeytan, gökyüzünde Tanrı'nın karşısında sert bir şekilde tartışır, ama sonunda her zaman sadık kalır. Bunun en iyi örneği, Eyüp faslında anlatılmaktadır. Şeytan dünyada ileri geri, yukarı aşağı dolaştıktan sonra geri dönmektedir."[3] Oynadığı rol, insanlara günahkârlıkları nedeniyle meydan okumaktır. Tanrı'dan Eyüp'ü sınavdan geçirmesini isteyen, Şeytan olmuş, Tanrı kabul edince de, Şeytan'ı yollayıp Eyüp'ün hayatını çekilmez hâle getirmesini istemiştir. Ama Şeytan bunu yine de bir asi olarak değil, göksel sarayın bir üyesi olarak yapmaktadır.

Sonunda Şeytan, yalnız sert bir melek olarak değil, aynı zamanda *düşmüş* bir melek olduğundan, bölünmelerin ve çekilen çilelerin tüm sorumluluğu onun üstüne kalır. Erken dönem Kilisesi buradaki Manikeizm etkisine (bu da bir başka doğu dini olup, olayları iyiyle kötü arasındaki çelişkiyle izah eder) karşı çıkmaya çalışmış, fakat kötülüğün canlı bir varlık olarak gösterilemeyeceğinde direndiği için pek ikna edici olamamıştır. Şeytansı bir gücün sürekli olarak insanları ayartıp Tanrı'ya itaatten uzaklaştırmaya çalıştığı fikri kabul görmüştür. Manikean'lardan tek farkı, eninde sonunda bunun eşitliksiz bir mücadele olmasındadır. Cehennem, Şeytan'ın hüküm sürdüğü bir yer olamaz. Tanrı her zaman daha üstün çıkmaktadır.

---

3 Eyüb 1:7.

Böyle olunca, kötülük gerçi dünyayı tehlikeye sürükleyebilir, ama onu zaptırapta almak, yenilmesini sağlamak da mümkündür.[4] Kitabı Mukaddes, Vahiyler bölümüyle son bulur. Orada Şeytan, kötü güçleri temsil etmektedir. Olağanüstü bir sahne tarif edilmekte, gökyüzünde Mikail ile "ejder" arasında bir savaş anlatılmaktadır; her birinin yanında da kendilerine sadık melekleri vardır. "Ve büyük ejder, o eski yılan, adına Şeytan ya da Satan denilen, dünyayı kandıran o varlık, aşağıya, dünyaya atılır, melekleri de onunla birlikte atılır."[5] İncil bilimcileri bunu, zamanın en sonundaki müthiş bir taşkınlık vizyonu olarak yorumlamaktadırlar. Ama Milton gibi bazıları da, bu tarifi zamanın sonuyla değil, başlangıcıyla ilişkilendirmektedirler. Şeytan'ın dünyaya sürgün edilmesi, Tanrı'ya baş kaldırdığı içindir. Cennetteyken de hep sorun çıkarmış, ilk zaferini, yılan olarak Havva'yı Bilgi Ağacının meyvesinden yemeye razı ettiğinde kazanmıştır.

Semavi Savaşlar

Milton'un eserinin güç kazanması, yalnız dilinin ustalığından ve drama sezgilerinden değil, serbest irade kavramına yoğun biçimde adanmış olmasındandır. İnanç çemberini tamamlamak için, gerçek anlamdaki serbest iradenin insanı Tanrı'ya tümüyle itaat etmeye götüreceğini göstermek istemiştir. Yani Tanrı, serbest iradeye izin verirken, aslında bireylerin nasıl kararlar vereceğini biliyordur. Milton aynı zamanda, laik bir kralın otoritesine karşı çıkmakla (bu iyi bir şeydir), ilahi bir kralın otoritesine karşı çıkmayı (kötü bir şey) birbirinden ayırmıştır. Gerçekten de, laik kralın otoritesine karşı çıkmak gerek-

4 John Carey, "Milton's Satan," Dennis Danielson, ed., *The Cambridge Companion to Milton* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999), 160–174.

5 Vahiyler 12:7–9.

lidir, çünkü o otorite zaten Tanrı'nın otoritesine bir karşı çıkış anlamına gelmektedir. Bu iki durumun birinde itaatsizliği haklı göstermek için kullanabileceğiniz nedenler, diğerinde geçerli olamaz. Yine de söylemde bu pek istenen sonucu vermeyebilir, çünkü her iki tip krala karşı ileri sürülen iddialar da birbirine hayli benzemektedir. Çoğu gözlemcilerin de işaret ettiği gibi, Şeytan, Tanrı'ya körü körüne itaat konusunda itirazını seslendirirken, Milton ona en iyi, en güzel mısralarını vermiştir. William Blake, Milton'un, "kendisi farkına varmasa da Şeytan'ın takımında" olduğunu söylemiştir.[6] Milton'un Şeytan'ı bir lider olarak tarifi de Machiavelli prensine uymaktadır. Şeytan buna uygun karakterdedir, cesaretle kurnazlığın karışımına sahiptir, değişen durumlara uyabilmektedir, riske girmeye yetecek özgüvene sahiptir ve güç ile hilenin iyi yanlarını iyi bilir ("Bizim yarıdan fazlamız / sahtekârlık ve hilenin yakın tasarımıyla çalışır / Kuvvetin etkilemediği alanlarda").[7]

Anlatı yapı itibarıyla ana karakterleri insanlaştırmış, bunun sonucunda Tanrı karakteri küçülürken Şeytan karakteri büyümüştür. Milton, Tanrı'nın 'aura'sını sabote etmiş, onu savunmaya geçmiş gibi, zayıf göstermiştir. Kitabı Mukaddes'in Çıkış bölümünde de gördüğümüz gibi, Tanrı o esrarengiz usulleri arasında kandırıcılığı ve manipülasyonu da kullanabilir, ama *Kayıp Cennet*'teki davranışı o kadar örtülü de değildir. Şeytan bize çok daha iyi kurgulanmış bir karakter gibi gözükür ve daha ilginç gelir.[8] Zaman zaman 'düşmüş' durumuna hayıflansa da, yine kendi seçtiği yoldan şaşmaz. Oynak karakteri ve iddiaları, ona karşı koymanın her zaman pek kolay olmadığını göstermektedir. Milton'a göre, Şeytan Makyaveldir, sahte bir

6 William Blake, *The Marriage of Heaven and Hell* (1790–1793).

7 Milton, *Paradise Lost,* I, 645–647.

8 Gary D. Hamilton, "Milton's Defensive God: A Reappraisal," *Studies in Philosophy* 69, no. 1 (Ocak 1972): 87–100.

söylemi ve gücü kullanarak, bir yandan düşmüş melekleri manipüle etmeye çalışırken, bir yandan da aynı paslandırıcı eğilimleri Tanrı'ya mâl etmeye çalışmaktadır.[9] Şeytan kendi yönetimini tarif ederken, cumhuriyetçilerin özgür irade iddiasını benimsemekte, Tanrı'yı zorlayıcılığa ve sahteliklere dayanmış durumda göstermektedir.

Kayıp Cennet'te pek çok temalar ve fikirler vardır, bunlar arasında en önemlisi de, zamanın başlangıcındaki olaylarla, çok sonra İsa'nın çarmıha gerilişi ve dirilişi arasındaki bağlantıdır. Benim odak noktam yalnızca Tanrı ile Şeytan arasındaki anlaşmazlık ve bunun her birinin stratejik hesapları konusunda bize gösterdikleridir. Bu hikâyede iki kilit olay bulunmaktadır. *Kayıp Cennet*'te bunlar kronolojik sırayla verilmez, ama yine de vardırlar. İlki, "arş-ı âlâ"daki büyük savaştır, bunu Tanrı'nın sadık meleklerinden İsrafil, Şeytan'ın huyları ve kötülük yeteneği konusunda bir uyarı olarak Adem'e anlatmaktadır. Ne yazık ki hikâye anlatılıncaya kadar, Eve çoktan kışkırtılmıştır bile. İkinci olay kitabın açılış sahnesindedir, Şeytan'ın takipçileri arasında geçmekte, onları ilk savaştaki yenilgilerine nasıl tepki vereceklerini tartışırken göstermektedir.

Milton'a göre, başlangıçta Şeytan (o dönemde Lusifer olarak tanınmaktadır) gökyüzünün en büyük meleklerinden biridir. Krizin gelişi, Tanrı'nın Oğlunu eşiti olarak ilan etmesiyle olmuştur. Şeytan buna çok gücenir, kendi hiyerarşik konumunun sabote edilmekte olduğunu hisseder ve diğer melekleri, kendisiyle birlikte isyana teşvik eder: "Boyunlarınızı uzatıp eğilmeyi kabullenecek misiniz / Diz mi bükeceksiniz?" Ardından da politik haklarla ilgili güçlü bir tez ileri sürer:

---

9 Victoria Ann Kahn, *Machiavellian Rhetoric: From Counter Reformation to Milton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994), 209.

> Hangi mantıkla, hangi hakla Monarşi, hakkıyla yaşamanın üzerinde varsayılabilir / Ona eşit olanlar, güç ve görkemde değilse bile özgürlükte eşit olanlar ne olacak? Bize Yasa ve İrade zorlayan / kendisi yasasız olarak bizim efendimiz olacak / bize hizmet etme değil, yönetme rolü veren unvanlarımızın istismarına tapmamızı isteyecek?[10]

Meleklerin üçte biri Şeytan'ın tarafında yer alır ve cennete saldırı başlar. Ama cennet hazırdır. Garip bulunabilir, ama barışa, güzelliğe ve sükûnete adanmış olan cennet, çoktan savaşa hazırlanmış ve ona göre konuşlanmıştır. Milton, Oliver Cromwell'in Yeni Model Ordusuna, bu ordudaki organizasyona ve disipline hayran biridir. Ona Yeni Model Cennet fikrini veren de herhalde budur.[11] Mücadele pek de denk bir mücadele değildir. Asiler ilk gün geri çekilmeye zorlanmış, ama ertesi gün yeniden toparlanıp toplarla saldırdıklarında, bu sefer de üstlerine tepeler, dağlar fırlatılmıştır. Asilerin barut kullanması da (barut 1605'teki Katolik komplosu nedeniyle vatana ihanetle ilişkilendirilmiş bir maddedir) pek önemsiz sayılamaz. O dönemde barut, şeytan icadı olarak tarif edilmekte, savaş kavramının onurunu ve kahramanlıklarını ortadan kaldırmaya yönelik olduğu söylenmekteydi.

Tanrı bütün bu kaosu seyretmiş, sonunda üçüncü gün müdahale etmişti. Öylece sürmesine neden izin vermiş olabilirdi? Bunun mantığı, İbrani İncilinin temel mesajının yorumlarıyla tutarlıydı. Kendi ihtişamının ve şahaneliğinin göze çarpacağı koşulların oluşmasını bekliyordu. Bu olayda fark edilmesi gereken şey, Oğlunun kesin rolüydü. Oğluna bunun doğru olduğunu, "Şan şeref senin olacak / bu büyük savaşı ancak Sen / Sona erdirebilirsin," diyerek

10 Milton, *Paradise Lost*, V, 787–788, 794–802.

11 Amy Boesky, "Milton's Heaven and the Model of the English Utopia," *Studies in English Literature, 1500–1900* 36, no. 1 (Kış 1996): 91–110.

anlatmıştı. Ona tüm cennet güçlerinin başına geçerek asi melekleri cehenneme sürmesini emretmişti. Oğul bu emri memnuniyetle kabul etti, böylelikle de kendi itaatiyle Şeytan'ın isyanı arasındaki çelişkiyi bir kere daha işaret etmiş oldu. Oğul için "itaat etmek, katıksız mutluluktu." Şeytan'ın kuvvetleri de yeniden toplandılar, "umutsuzluğun içinden umut yarattılar." Sonuncu olacağını bildikleri savaşa hazırlandılar. Oğul, kuvvetlerine, kenarda durmalarını, bu savaşın kendisine ait olduğunu söyledi: "Tüm öfkeleri bana dönük," dedi.[12]

Cennetteki iç savaşla ilgili garip fikirleri, orada topların kullanılmasını (bir bakıma dağların fırlatılması bile bundan daha uygun görünüyor), hatta dünyaya has eğilimlerin kullanılmasını, örneğin savaşmaya geceleri ara verilmesi gibi şeyleri bir kenara bırakırsak, karşımıza meleklerin ölümsüzlüğünden kaynaklanan bir durum daha çıkıyor. Hiçbir yaralanma ölümcül olmuyor, ama büyük acı veriyor. Milton savaş değerlerine hayran biri olsa da, aynı zamanda, bazı konuların savaşla çözümlenemeyeceğini ortaya koyuyor. Belki de kendi yaşadığı tecrübeyi, iç savaşta parlamento tarafının açık zaferine rağmen monarşinin geri dönmesini düşünüyor olabilir. Bu baktığımız karşılaşmada da, asıl farkı yaratan, tarafların sayısal üstünlüğü değil, Oğul'un özel gücü olmuştur.

Pandemonyum

Düşman ilk darbelerin ardından kendini toparlayacak durumdaysa, ortada kesin yenilgi diye bir şey yoktur. Ölümsüz savaşçılar bu klasik ikileme ek sorunlar yüklemektedir. *Kayıp Cennet*'in ilk başında düşmüş melekler toplantı yapmakta, yeni mekânlarında nasıl adımlar atacaklarını konuşmaktadırlar. Cennetten atılmış olma-

12 Milton, *Paradise Lost*, VI, 701–703, 741, 787, 813.

larına rağmen Şeytan kaygılı değildir. Cennetin zulmüne karşı kararlı bir muhalif olmayı sürdürmektedir. Cehennemden seslenerek, "Burada en azından özgür olacağız [....]" demektedir. "Cehennemde hüküm sürmek, Cennette hizmet etmekten daha iyidir!"

Düşmüş meleklerin liderleri olan Molok, Belial, Mammon, Beelzebub ve Şeytan arasında, cehennemde bir tartışma yer alır. Bulundukları yer, Pandemonium adlı özel bir yerdir ve kelime anlamı, şeytanlar evi anlamına gelmektedir. Asiler burada, atacakları adımları konuşurlar. Tanrı'nın yeniden sorun çıkarmalarını önlediğini, bu seçeneği onların elinden aldığını varsayabiliriz, ama yine de kendi yollarını seçmekte onları özgür bırakmaktadır. Şeytan, yoldaşlarındaki zaaf duygusunu silip, Tanrı'nın yapmaya çalıştığı her şeyi engellemekte kararlıdır. "İyilik yapmak asla bizim işimiz olmayacak, ama kötülük yapmak bizim tek mutluluğumuz olacaktır," der. Takipçilerinin moralini yükseltmek ve hâlâ güçlü oldukları mesajını vermek için, bandolu bir geçit törenini kullanır, "Gücümüz Truva Savaşındaki iki tarafın gücünden fazla, Kral Arthur'un ya da Charlemagne'ın komuta edebileceğinden çok daha büyük," der. Bu belki Tanrı'ya karşı takipçilerinin moralini yükseltmiş olabilir, ama inanılır bir stratejinin temeli gibi de görünmemektedir.[13]

Bir dizi öneri seslendirilir. Bunlar önemli bir gerileme tecrübesi yaşamış olan herhangi bir grupta önerilebilecek şeylerdir. Anthony Jay'e göre, "Durum her önemli açıdan, baş rakibinden müthiş bir darbe alıp eski piyasasını kaybetmiş bir şirketin yeni bir politika oluşturmasına benziyor," demektedir.[14] Şeytan ne istediğini biliyor olmasına rağmen iyi bir politika uygular, herkesten öneriler getirmelerini ister.

13 *A.g.e.*, I, 124, 258–259, 263, 159–160.

14 Antony Jay, *Management and Machiavelli* (Londra: Penguin Books, 1967), 27.

Molok ilk konuşandır ve "açık savaş" tavsiye eder. Bu çağrısı duygusal, atak, saldırgan, kadercilik gibi şeylere dayalıdır, ama hile kullanmayı aşağılık bir davranış olarak görmektedir: "Seçeceğimiz, cehennem alevleriyle ve öfkeyle / Cennetin yüksek kulelerine saldırıp, direnmemelerini sağlamak olmalıdır," der. Zafer vaat edemeyeceğinin farkındadır, ama en azından bir tür intikam vaat etmektedir. Molok'un açık saldırı önerisine karşı, Belial daha gerçekçidir, ama etkisi, moralsiz bir tavır sergiler: "Alçakçasına kolay, barışçıl bir uyuşukluk," der. İntikam alabileceklerinden bile kuşku duymaktadır. "Cennetin surları silahlı nöbetçilerle dolu / geçişe olanak vermiyor!" Güç kullanmanın da, hile yapmanın da imkânsız olduğuna inanmaktadır, ama diğer şeytanlar bunu görmezden gelmeye pek hazırdırlar. Tanrı "her şeyi bir bakışta görür" ve şeytanlar konseyini daha toplantı halindeyken saptırır. Belial'in seçeneği, Tanrı izin verene kadar beklemek yolundadır. "Bu şimdi / Bizim mahvımız olur; eğer bekler ve dayanırsak / baş düşmanımız zaman içinde / öfkesini dindirebilir."

Mammon iki öneriyle de alay eder. Savaş da, Tanrı'nın bağışlamasını beklemek de, onun hoşlandığı şeyler arasında değildir. "Ne yüzle onun önünde / tevazu içinde bekleyip / bize sıkı kurallar uygulanmasını ve onun tahtını kutlamayı bekleriz / ilahiler söyleyip zorlanırken / onun tahtta görkemli oturuşunu seyrederiz / İmrenilen efendimizin." Onun fikri, cehennemin olanaklarını geliştirmektir: "Burası çöl kumları / cazibesi yok / cevheri yok / altını yok: Bizim de içinden ihtişam yaratacağımız beceri ya da sanat istediğimiz yok: Cennette bize göre hangi fazlalıklar var?" Böylece düşmüş melekleri, "burayı uzun bir süreç içinde, cennetin tersi bir imparatorluk olarak yükseltmeyi" önerir. Pandemonyumun yapımına yardım etmiş biri olduğundan, Mammon'un fikirlerinde inanılır-

lık da vardır. Orada bulunanlar ilk defa onun sözlerinde hoşlarına giden bir şey bulmaktadırlar. Mammon sözlerini yeni bitirmiştir ki bir fısıltı dolaşır, rüzgârlarla taşınıp kaya kovuklarına siner. Ama Şeytan, her zeki oturum başkanı gibi, neyi istediğini daha tartışmalar başlamadan önce bilmektedir. Her şey o sonucu vermek üzere hazırlanmıştır. Yardımcısı Beelzebub, "daha önce Şeytan tarafından kurgulanıp hazırlanan şeytansı önerisini" seslendirir. Önce, Tanrı'nın cehennemi cennete denk şekilde geliştirmelerine izin vermeyeceğini söyleyerek Mammon'u uyarır. Beelzebub'ın önerisi, inisiyatifi almaktır, ama Molok'un dediği gibi direkt strateji uygulamak değildir. Şeytan'ın planı, "cennet gibi köklü ve kehanet ürünü olan bir yerle ilgilidir – bir başka dünya – mutlu bir yer. Adına 'İnsan' denen yeni bir ırkın yaşadığı yer." Bu yeni ırkın meleklere denk olması, belki sürgüne yollanan asilerin boşluğunu doldurması varsayılmıştır. Onları kullanarak, doğrudan saldırı gibi başarısızlığa mahkûm bir yoldan değil, çok farklı bir yoldan Tanrı'ya ulaşmak mümkün olabilir. Belki insanlar, isyana katılmak üzere kışkırtılabilir. Şeytan bir stratejist olarak, cenneti yenmenin yollarından birini bulmuştur. Tek dezavantajları sayılardaki eksikliktir. Sadık meleklerin sayısı, asi meleklerin iki katıdır. Doğrudan saldırı savaşının sonucunu tersine çevirmeye çalışmak boşuna olacaktır. Neden insanları isyana katmaya uğraşmasınlar ki? Şeytan, Beelzebub'un planını övünce, plan kabul edilir. Gereken stratejiyi bulmuş olan Şeytan, derhal onu uygulamak üzere yola koyulur. İlk önce iyi ve güvenilir enformasyona ihtiyacı vardır. "Tüm düşüncelerimizi oraya yöneltelim ki öğrenelim / orada nasıl yaratıklar yaşıyormuş. Hangi mayadan / ya da maddeden, nasıl yapılmışlar / ve güçleri ne kadar, / Zaafları nerelerde, nasıl erişilebilirler, / güçle mi, yoksa sinsice mi?"[15]

---

15 Milton, *Paradise Lost*, II, 60–62, 129–130, 190–91, 208–211, 239–244,

Dünyanın çevresinde yedi kere turlayarak Cenneti koruyan melekleri uyarmamaya çalışır. Hileli bir yolla Cennet Bahçesine girerken, nöbetçiye kendini bebek gibi masum gösterir. Amacı Cennet Bahçesini ele geçirip oraya düşmüş melekleri getirmektir. Ama o bahçede Havva'yla karşılaşınca, onun güzelliğine vurulur, bir süre "aptal gibi iyi, tüm düşmanlığı yok olmuş durumda kalır." Ne hilesi, ne nefreti, ne kıskançlığı ne de intikam isteği kalmıştır." Sonunda kendini toplar, kendisinin "sevgiyle değil, nefretle ilgili amaçları" olduğunu hatırlar. Hain koalisyonunu hatırlayınca Adem'le Havva'ya daha sinik bir gözle bakar: "Sizinle anlaşmak istiyorum / ortak yakınlığımız olmalı / ya siz benimle, ya ben sizinle oturmalıyım / bundan böyle."

Milton'un Truva atıyla kıyasladığı yılanın kılığına girerek Havva'yı kışkırtır, Bilgelik Ağacının meyvesini yemeye razı eder. Kendisinin, hayvan olduğu halde o meyveyi yiyince konuşma yeteneği edindiğini, Tanrı'nın da onu öldürmediğini söyler. Havva daha sonra Adem'e, "Sen olsan, Yılanın konuşmasında bir sahtelik sezerdin," diyecektir. Görünüşte bir kandırmacanın mümkün olduğunu bilmesine rağmen, kendisi neden kuşkulansın ki? "Aramızda bilinen bir düşmanlık yoktu / bana neden kötülük etmek istesin, zarar vermek istesin ki!"[16]

Meyveyi yiyince Havva, Adem'e de biraz yemesi için ısrar eder. Bu durum, insanların hangi tarafa bağlı olacağı konusunda bir potansiyel yarış ortamı yaratmıştır. Kendilerini Şeytan'a teslim edip güç dengesini ondan yana mı eğecekler? Adem'le Havva için o an bir karar anıdır. Artık masum değillerdir, seçim yapmak zorundadırlar. Kararlarını verip pişmanlık getirerek Tanrı'nın tarafına geçtiklerinde, Şeytan'ın planı yarıda kalmış olur. Mikail'in

269–273, 296–298, 284–286, 379–380, 345–348, 354–358.

16 *A.g.e.*, IX, 465–475, 375–378, 1149–1152.

kehaneti, "böylece dünya devam edecek" şeklindedir. "İyilere hainler, kötülere iyi niyetliler / kendi ağırlığı altında inleyerek," ta İsa'nın ikinci gelişine kadar. Alınacak ders, Adem'in anladığı kadarıyla, "sayıları az olanların bile haksızlığa ve kötülüğe karşı çıkmaları gerektiği, çünkü doğrunun uğruna acı çekmenin en büyük zafer sayılacağı" yolundadır. Tanrı'nın başarıları her zaman açıkça görünen cinsten olmayabilir. Bazen de "zayıf görünen şeyler üzerinden gelir / dünyevi gücü fazla olanları yoldan çıkarır."[17]

O zamana kadar özgüveni biraz azalmış olan Şeytan, evinden uzakta ve destekçilerden de yoksun olduğundan, kendi kafasında da can sıkıcı düşünceler beliriyordu. Bunlar arasında, Tanrı'nın gücüne biat etme, isyanın yanlışlığı, kendi içindeki kötü damar gibi şeyler de vardı. Teslim olmasına gururu engeldi. Problem, Milton'un Şeytan'a mâl ettiği stratejide değildi. Tarafların tümü ölümsüzlük avantajına sahip olduğuna göre, kaba kuvvet hiçbir zaman kesin sonuç getiremezdi. Şeytan'ın tek umabileceği, insanları ayartmak ve düşmüşler grubuna katılmalarını sağlamaktı. Bunun için kandırmaca şarttı. İlk çabasında Şeytan, Adem'le Havva'yı melekler ittifakından uzaklaştırmayı da başarmıştı. Başaramadığı, onları kendi davasından yana çekmekti, çünkü bu konuda Tanrı'nın elinde – en güçlü silah olan Oğlu da vardı.

Milton gerçi özgürlük fikirlerini (kendi kralına da haykırabileceği fikirleri) Şeytan'a söyletiyordu, ama aslında Şeytan'ın grubundan yana değildi. Milton'un cenneti, o askeri tahkimatıyla biraz tuhaf görünse de, hiçbir zaman bir 'tiranlık' olarak tarif edilmiyordu. Meleklerin Tanrı'ya itaat etmesi, ondan korktukları için değil, otoritesinden ötürüydü. Bazı meleklere de Tanrı adına hareket etme özgürlüğü veriliyordu. Cenneti asilerden korumak için is-

17 *A.g.e.*, XII, 537–551, 569–570.

teyerek ve hevesle bir araya gelmişlerdi. Ayrıca Tanrı'nın gücünü gasp edip onun memuru olduğunu iddia eden dünyalı bir krala karşı cumhuriyetçi söylemi kullanmakla, Tanrı'nın kendisini inkâr etmek arasında da çok fark vardı. 1609'da I. James parlamentoda konuşma yaparken "krallara Tanrı denmesinin haklı olduğunu" çünkü yeryüzünde onların ilahi güve benzer bir gücü kullandıklarını söylemiştir ... Krallar yalnız Tanrı'nın yeryüzündeki yaverleri olarak tahtlarında oturmakla kalmıyor, Tanrı'nın kendisi de onlara Tanrı diyor, demiştir. Milton'un politik projesi başlangıçtan beri bu varsayıma, yani krala itaatsizliğin Tanrı'ya itaatsizlik anlamına geldiği inancına meydan okumak olmuştur. Bu tür bir varsayım, puta tapmak gibidir. Milton'un cehennemi, gelişmekte olan bir monarşidir, "kralcı politikaları, sapık bir dili, sapık bir söylemi, politik manipülasyonları ve demagojileri vardır."[18] Şeytan'ın asi lider olarak kullandığı dile rağmen, kendini cehennemde bulduğu anda kral gibi davranmaya başlaması ilginçtir. Büyük Sultan gibi ortaya çıkmış, Pandemonyuma "yüksek yere konmuş bir tahttan" hitap etmiştir. Komuta yetkisini doğal saymıştır. Asilere cumhuriyetçi bir özyönetim hükümeti sunmamış, daha çok, kendisine hizmet etmelerini istemiş, yani krallık yetkilerini çalmıştır. Politik haklara adanmış gibi görünmesine inanmamak gerekir. Yılanın hayatını Havva'ya tarif edişi nasıl yalansa, bu da o kadar yalandır. Tıpkı diğer kandırmacaları gibidir. Buradaki bilmece, Şeytan'ın kendisinin bu işi kazanacağına neden inandığıdır. Sorun kaderin belirlenmiş olmasında değil, Tanrı'nın tüm güçlere sahip oluşundadır. Tanrı'nın gücünün üstün olmasına en olarak, bir de kandırılamaz olması vardır. Nasıl bir plan hazırlanıyor olursa olsun, Tanrı onun yaklaştığını gör-

---

18 Barbara Kiefer Lewalski, "Paradise Lost and Milton's Politics," içinde, Evans, ed., *John Milton,* 150.

mektedir. Eski bir baş-melek olarak Şeytan'ın da yaklaşan şeyi görebilmesi gerekir. Bu nedenle de, Machiavelli'nin ideal 'prens'i üzerine modellenmiş bile olsa, Milton'un Şeytan'ı bazı kilit noktalarda eksik kalmıştır. Tanrı'yla tartıştığında bazı temel hatalar yapmış, kendinden üstün bir güç karşısında Machiavelli'nin öğütlediği gibi ihtiyatlı davranmayı ihmal etmiştir. Machiavelli'nin prensi "her şeyden önce bir pragramisttir." Machiavelli, "kaybedilmiş davalarda direnip aşılmaz engellere saldırmakta direnenlere" hiç de hayran değildir. *Kayıp Cennet*'te Şeytan, cennetteyken Tanrı'nın gücünü yanlış tahmin ettiğini kendisi de kabullenmiş, ama cehenneme düştüğünde de ilk isyanının mantığını sorgulamak için herhangi bir çaba göstermemiştir. Kendisine yenilgi getirmiş olan bir stratejide direnmiş, mazeret olarak da, o stratejinin neredeyse başarılı olmasına ramak kaldığı gibi bir nedene dayanmıştır. Tanrı'yı gerçek anlamda kırılgan duruma düşürecek hiçbir yeni şey keşfetmiş değildir. Böyle bir şeyi yapabileceğini söyleyip böbürlenmesi, Riebling'in ifadesiyle, "stratejik bilgeliğin" komik bir taklididir. Güç kullanmaya da, hile kullanmaya da hazırdır, ama gerçek avantaj durumu yaratmaya hazır değildir, yalnızca "ebedi savaş" istemektedir. Tüm güçlere sahip bir düşmanın karşısında, bu pek de pragmatizmi alt edecek bir tutum değildir. "Şeytan belki özgür birey gibi görünebilir, kendi geleceğini yenilemeye çalışıyormuş gibi bir rolde olabilir," ama aslında "kendi yapısının esiridir."[19]

Milton'un hayali eserinde Şeytan'ın işi, Tanrı'nın sözünü söylemesine vesile olmaktır. Şeytan, "aksiyom olarak tüm güçlere sahip ve her şeyi bilen bir Tanrı'yla" aynı manzum hikâyeye sokulmuştur." John Carey'e göre

19 Barbara Riebling, "Milton on Machiavelli: Representations of the State in Paradise Lost," *Renaissance Quarterly* 49, no. 3 (Kış, 1996): 573–597.

bunun anlamı, "yapacağı her düşmanca hareketin yenilgiye uğrayacağıdır. Ama zaten onun rolü de düşmanca hareketler yapmaktır: o iblistir, düşmandır."[20] Eğer pişmanlık fırsatını gördüğü zaman hemen kapsaydı, o zaman hikâyenin konusu çıkmaza girerdi. Ama böyle de olsa, ortada yine bir kusur kalmaktadır. Milton Tanrı'nın karşısına gerçekten kötü bir düşman yerleştirmiştir ve o düşman, Tanrı'nın ne kadar büyük olduğunu göstermeye yeterli bir plan geliştirecek kadar zekidir. Ne var ki, Tanrı'nın merhametine teslim olması gerektiğini görecek kadar zeki değildir. *Kayıp Cennet*, gücün, hilenin, uzlaşmanın ve kaderciliğin iyi yanlarını araştırmakla stratejik tartışmalara ışık tutmuşsa da, içinde Tanrı'nın bulunduğu tüm tartışmalarda olduğu gibi, araştırmaların sonucu boşa çıkmak zorundadır. Bu tür 'drama'larda oynayanlar gerçi kendi amaçları doğrultusunda davranabilirler, ama bunu, ancak o amaçları Tanrı'nın büyük planıyla uyumlu olduğu ölçüde yapabilirler.

Hilenin Sınırları

Kitabı Mukaddes'te kandırmacaya yapılan atıflar her zaman kaş çatılması gereken türde olmamakla birlikte, yılanın kurnazlığı (insan türünü kötü bir başlangıca mahkûm eden o hareket) pek cesaret verici bir örnek sayılamaz. Milton ayrıca kurnazlıkla hainlik arasındaki bağlantıyı da ortaya koymak için Şeytan'ı yılan olarak takdim etmektedir. Milton "hile"den söz ettiğinde, sahtekârlık, kurnazlık ve dalavereyi kast etmektedir – ve tabii yenilgiyi de onlarla birlikte saymaktadır – ama bu tür metotlar sinsi metotlardır, soylulukla ve cesaretle ilgileri yoktur. Bu tür aldatmacalarla kazananlar, karakterleri üzerinde o lekeyi sonsuza kadar taşıyacaklardır. Günümüzde bile bir in-

20 Carey, "Milton's Satan," 165.

sanı "hilesiz hurdasız" diye tarif etmek bir iltifat sayılmaktadır. Böyle bir insanın söyleyeceklerine inanılabilir, altında saklı anlamlar aramaya gerek yoktur.

Baştan çıkarıcı bir kişi yüzünden ya da rasyonel olmayan bir fikir yüzünden mağdur duruma düşmüş birini "kandırılmış" olarak tanımlarız. Buna denk bir kelime de "düzen"dir. Düşünür Hobbes buna alternatif olarak, "herkesi alt edebilecek biri varsa, odur," ifadesini kullanmıştır.[21] Oxford Sözlüğündeki tanım, düzen sözünün tatsız anlamını çok iyi vermektedir: "Hilekâr, kurnaz, kandırıcı bir hile; sinsi, kalleş ya da el altından yapılan iş; strateji, aldatmaca. Eskiden daha geniş anlamda kullanımı: Desise, dolandırıcılık, hayal." Frontinus tarafından tarif edilen stratejilerde kandırma, şaşırtma, entrika, karartma ve genel hilekârlık vardı. Bir stratejiden söz edilirken, içinde hâlâ "düşmanı gafil avlamak ve şaşırtmak üzere tasarlanmış hile ya da düzen," anlamı vardır. Shakespeare'de gördüğümüz nice örneklerde strateji, dürüstlükten uzak, düşmanı şaşırtarak haksız avantaj kazanmanın yolu olarak görülür. Deli Lear'ın "narin strateji" diye önerdiği "atları keçeyle nallama" fikri, ciddiye alınmak üzere yazılmış değildir. Hilesiz davranmanın tercih edildiği *V. Henry*'te, kralın zaferi "stratejiyle değil," onun yerine "basit şok ve savaş oyunları" ile kazanmış oluşuyla böbürlenmesinden bellidir."[22]

Komplo sözü de kötü şöhretini 17. yüzyılda edinmişti. Tehlikeli kötülüklerle ve kötü niyetli planlamalarla ilintili olduğu, 3 Kasım 1605'te Katolik komplocular (aralarında Guy Fawkes da bulunmaktaydı) Avam Kamarasına sabotaj yapmaya kalkıp başarısız oldukları zaman perçinlenmişti. Olay tarihte Barut Komplosu diye bilinmek-

21 Hobbes, *Leviathan*, I. xiii.

22 Charles Edelman, *Shakespeare's Military Language: A Dictionary* (London: Athlone Press, 2000), 343.

tedir. Komplo anlamına gelen *Plot* kelimesi de o olaydan sonra hilekârlıkla ve komplolarla ilintilendirilmiş, "bir avuç insanın uygulamaya kalktığı sapık plan, gizlilik içinde hazırlanan ve kurulu düzeni yıkmaya dönük girişim" anlamında kullanılmaya başlamıştır. Oysa *plot* kelimesinin etimolojisi aslında *plan* kelimesininkine pek benzemektedir. Başlangıçta her ikisi de engebesiz, düz arazi anlamına geliyordu. Daha sonra, bir alanın ya da binanın çizimi anlamında kullanılmaya başladı, ardından da bina yapımını yönlendirmek üzere hazırlanan çizim anlamına gelir oldu. Sonunda, belli bir amacı başarmak için hazırlanan önlemler anlamını kazandı. Plan artık bir amacın yerine getirilmesi için hazırlanan önlemlerin ayrıntılı listesi olma yolundaydı. Orduların "saldırı planları" ya da "savaş planları" vardı. Zaman içinde kelime anlamından uzaklaşıp, bir saldırı ya da herhangi konudaki bir misyona girişmenin metaforu oldu. İşler yolunda gidiyorsa, "plana göre" gidiyordu. Bunun ardından da plan sözü, zor ve girift bir işi başarmak için makul düşünce zinciri anlamının da ötesine geçti. *Plot* sözüne gelince, o da benzer anlamdaydı, ama biraz daha az dürüst bir işle ilgili gibiydi. İkisi arasındaki ince fark, Dr. Samuel Johnson'un 1755'te yayınladığı İngilizce sözlükte çok bellidir. Plan bir "program"dır. Plot da programdır, ama içinde komplo vardır, strateji ve hile de vardır.[23]

Kurnazlık, hile, kandırma ve strateji konusuna geldiğimizde, ortada bir çifte standart vardır. Eğer kendi halkınıza karşı yapılıyorsa –böylesi daha kolaydır, çünkü insanları anlıyor olursunuz ve size güvenmeleri daha kolay olur – o zaman genelde iğrenç bir iştir, ama düşmana karşı yapıldığında, kabul edilebilir olmaktadır, hatta ustalık-

23 *A Dictionary of the English Language: A Digital Edition of the 1755 Classic by Samuel Johnson*, haz: Brandi Besalke, http://johnsonsdictionaryonline.com/.

lı ve başarılı ise, hayranlık uyandıran bir şey olabilir. Sosyal bağlar ne kadar yakınsa, kandırmaca o kadar tatsızlaşıyor, ne kadar uzaksa, o zaman da başarıyla kandırmak ona göre zorlaşıyordu. Hangisi olursa olsun, kurnazlığa güvenmek zaten "giderek azalan kazanımlar" kanununa uymaktaydı. Bir kere şöhret edindinizse, insanlar sizi hep kolluyor, hep sizden bir hile bekliyor olacaktı. Dolayısıyla eğer karşı tarafın iyi bir istihbaratı varsa, bu hileler uygulama sorunlarıyla ya da fark edilme sorunlarıyla karşılaşıyordu. Bu nedenler göz önüne alındığında, kurnazlığın ve hilenin etkisi genelde küçük çaplı ve kişisel olduğu zaman belirgin olabiliyordu. Hükümetlere ve ordulara karşı da hile yapmak mümkündü, ama bu bir kumar sayılırdı ve kazandıracağı da ya geçici ya da sınırlı avantajlar olurdu. Savaşların niteliği değişip çok büyük ordular arasında, çok karmaşık yapılı organizasyonlar arasında yapılmaya başladıkça, hileyle başarılabilecek kazanımlar da sınırlı olacaktı. Vurgu daha çok 'güç' kavramı üzerine binecekti.

İKİNCİ KISIM | GÜÇ STRATEJİLERİ

6. BÖLÜM

Yeni Strateji Bilimi

Çağdaş topçulukta ne gibi ilerlemeler kaydedildiğini öğrenince,
Taktiklerle ilgili bilgilerim manastırdaki acemi rahibelerinkini aşınca –
Kısacası, temel strateji hakkında biraz bilgim olunca
Bundan yaman Tümgeneral görülmemiştir, diyeceksin.
Çünkü tüm ataklığıma, cesaretime rağmen, askeri bilgim
Yüzyılın başı düzeyine ulaşmış değil.

—Gilbert ve Sullivan, Penzans Korsanları

1879 tarihli ünlü bir hafif operada Gilbert ve Sullivan, "çağdaş tümgenerallerin" ortada kasılarak dolaşmasına, tarihi, klasik, sanatsal ve bilimsel bilgileriyle övünüp durmasına izin vermiş, ancak eserin en sonunda o ka-

raktere bilgilerindeki boşlukların mesleğindeki genel düzeyde olduğunu itiraf ettirmişlerdi. Bunu kabullenirken, bilgilerinin 19. yüzyıl başındaki düzeye bile ulaşmamış olduğunu söylemekle, kendisinin Napoléon-öncesi bir general olduğunu itiraf etmiş oluyor, başka bir çağa ait olduğunu, çağdaş amaçlar için yeterli olamayacağını da kabullenmiş oluyordu.

Martin van Cleveld, 1800'den önce strateji var mıydı, diye sormuştu.[1] Bu kitabım perspektifi açısından, tabii primatların sosyal gruplar oluşturduğu zamandan beri vardı. Van Cleveld de, savaşın nasıl yürütüleceği ve zaferin nasıl kazanılacağı konusunda her zaman bazı ileri kavramların var olduğunu kabul etmektedir. Komutanlar savaşa yaklaşımlarını kararlaştırmak, kuvvetlerini ona göre organize etmek zorundaydılar. Van Cleveld'in kafasını kurcalayan şey, o tarihte değişim getiren bir adımla ilgiliydi. 1800'den önce istihbarat toplama ve iletişim sistemleri çok yavaştı ve güvenilir değildi. Bu nedenle generallerin ön safta bulunması (en azından, çok geride bulunmaması) gerekiyordu. Savaşın değişen durumuna, ancak bu şekilde uyumlanabilirlerdi. Fazla karmaşık planlar yapmaya cesaret edemezlerdi. Düşmana farklı yönlerden saldırmak amacıyla kuvvetlerini bölmek ya da başarıyı garantiye almak için geride yedek kuvvetler tutmak gibi şeyler, büyük olasılıkla komuta ve lojistik açılarından kâbuslara yol açabilirdi. Yollar kötü, hareket yavaştı. Her ne kadar artık toprağa bağlı yaşam şart olmaktan çıkmış olsa da, lojistik destek için birliklerin ikmal hatlarına yakın ilerlemesi gerekliydi. Eğer düşman o hatları kesmeyi başarırsa, bu büyük bir kırılganlık yaratacaktı. Küçük manevralar ya da gece yürüyüşleri, düşmanı gafil avlamak için en iyi seçeneklerdi. İhtirası, adanmışlığı ol-

1 Martin van Creveld, *Command in War* (Harvard, MA: Harvard University Press, 1985), 18.

mayan, tayın kıt olduğunda ya da koşullar zorlaştığında askerlerin hemen bırakıp kaçmaya hazır olduğu ordular, seferi sürdürme konusunda güven duyulmasına engeldi. Tedbirli davranmak demek, düşmanı zorluk çekeceği yerlere sürmek ya da ikmal hatlarını garantiye almak demekti. Görünüşte kuvvetleri oldukça dengeli olan Avrupa güçleri açısından, bütün bunlar, savaşın etkilerini sınırlayan şeylerdi. Zaman içinde ulaşım sistemleri düzelir, arazilerin haritaları elde hazır olurken, ortaya Fransa'nın kendi kendini tahta oturtan imparatoru Napoléon Bonaparte çıktı ve savaşlara yepyeni bir biçim verdi: Artık bireysel dehayla toplu organizasyon birleşiyor, amaçlar da eskisine göre çok daha iddialı oluyordu.

1789'daki Fransız Devrimi büyük bir enerji, inovasyon ve büyük bir yıkım yarattı. Çağlarına sığamayan politik ve sosyal güçlerin dizginlerini saldı, bunun sarsıntıları izleyen yüzyıllar boyunca devam etti. Askeri açıdan bu devrim, çok büyük halk ordularına giden kapıları açtı, bunca insanı uzun mesafelere taşıyabilecek ulaşım olanakları da bu işi kolaylaştırdı. Sınırlı mevzi savaşlarından, tek tek hükümdarlar arasındaki kavgaların sonucu olan, lojistik yokluklarla ve güvenilmez ordularla yapılan savaşlardan uzaklaşıldı, tüm ulusu içine alan topyekûn savaşların çağına girildi.[2] Napoléon'la birlikte savaşlar, bir devletin diğerini ortadan kaldırabileceği boyutlara geldi. Artık savaş, bir tür pazarlığın şekil değiştirmişi değildi. Risklerin büyüklüğü, uzlaşma özendiricilerini siliyor, kanlı bir sonuca kadar sürdürülecek tür savaşı teşvik ediyordu. Askeri manevralar da artık seyrek meydan savaşlarına yol açacak birer ritüel olmaktan çıkmış, koskoca orduların silineceği, devletlerin boyunduruk altına gireceği büyük çatışmaların girizgâhı olmuştu.

---

2 R. R. Palmer, "Frederick the Great, Guibert, Bulow: From Dynastic to National War," Peter Paret, Gordon A. Craig ve Felix Gilbert, eds., *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986), 91.

Bu bölüm, strateji konusundaki modern kavramın ortaya konmasıyla başlıyor, ardından da bu kavramın iki temsilcisi olan Baron Henri de Jomini ile Carl von Clausewitz'in görüşleriyle devam ediyor. Bu kişiler fikirlerini büyük politik sarsıntıların yaşandığı bir dönemde, savaşların Avrupa haritasını değiştirdiği, seferberliklere, motivasyona, dev ordulara ihtiyaç gösteren yeni yeni sorunların çıktığı bir zamanda geliştirmişlerdir. Tüm bakışların odağı savaştı, düşmanı büyük bir yenilgiye uğratıp politik açıdan umutsuz duruma düşürmeye odaklanmıştı. Askeri zihinlere yok etme savaşları fikrinin girdiği dönem de bu dönemdi. Bu süreç içinde, meydan savaşının bir "silahlar şansı" olması, tarafların savaşı "anlaşmazlık çözümünün bir yolu" olarak görmesi gibi kavramlar kaybolmuştu.

Yeni doğan görüşler 19. yüzyıl girdikten sonra da epey devam etti ve bazılarına göre, ancak o yüzyılın ikinci yarısında çöktü. Ama zaten baştan beri zaaflarla doluydu ve günlerinin sayılı olduğu belliydi. Çünkü monarşi sisteminin bir ürünüydü, o sistemde de savaşların nedenleri ve sonuçları hep yöneticileri ilgilendiren konularla ilgiliydi; örneğin bir hanedanda tahta kimin geçeceği ya da bölgelerden birinin özerkliği gibi konular üzerineydi, bu yüzden de milliyetçiliğin ve cumhuriyetçiliğin yükselişi sırasında kırılgan hâle geliyordu. Uçlarında, kenarlarında hep yorumlara gerek gösteren normatif bir çerçevenin parçasıydı. En sınırlı bakış açısıyla baktığımızda, zafer tek günlük çatışmanın, üzerinde mutabık kalınan bir sonucu olmalıydı, yani ordulardan biri meydanın kontrolünü ele geçirecek, yağmalayabileceği mâl arayacak, etrafa serilmiş düşman cesetlerini soyacaktı. Gerçi düşmanın sonucu kabul etmesi yine de gerekliydi. Bazı zaferler ötekilerden daha fazla meşruiyete sahipmiş gibi görünüyordu; örneğin aşırı kandırmaca içermeyenler, daha meşru sayılmaktaydı. Ama kavram düzeyinde yenilen bir egemen birim,

kendisi geri çekilmek zorunda kalsa da, karşı taraf daha fazla kayıp verdi diye ya da çekilme çok düzenli yapıldı ve yeni bir savaşa daha gücümüz var diye düşünüyorsa, sonucu kabullenmiş sayılmazdı. Galip taraf, acaba düşmana müzakere masasında doğru dürüst davranmasına yetecek kadar zarar verdim mi diye hesaplar yapmak zorundaydı. Bu bir dereceye kadar nelerin tehlikeye girdiğine bağlı olmakla birlikte, biraz da düşmanın yeniden savaşma kapasitesinin olup olmamasına göre değişmek ya da karşı koyamayacağı ablukalarla, kırsalda tacizlerle buna mecbur edilip edilemeyeceğine göre hesaplanmak durumundaydı.

Çok hırpalanmış bir hasım bile bazen direnmeyi sürdürecek gücü bulabilir, yeniden gruplanır ya da dışardan bir müttefik bulabilirdi. Savaşın belirsizlikleri ve patlamalar gösteren nitelikleri dikkate alındığında, bunun şiddet içeren bir tür diplomasi olduğunu düşünmek akıllıca bir şey miydi? Eğer sonucu bir uzlaşmayla bitecekse, neden kan dökülmeden önce sorun diplomasiyle çözülmesin ya da daha başka, belki de ekonomik zorlama yolları aranmasın? İttifaklar oluşturmak ve düşmanın ittifaklarını sabote etmek (besbelli o da devlet işlerini ilgilendiren bir konu) savaşın sonucuna mükemmel generallikten daha fazla etki yapabilirdi.

Ama 19. yüzyılın başındaki stratejik söylem, devlet adamlığı taleplerinden çok, kesin savaş beklentisiydi. Tabii bunun istisnası sayılacak olaylar da bulunabilirdi ve onlarla ilgili olan savaşlar istisna sayılıyordu. Askeri çevreler uluslararası sistemi, sağ kalma veya hakimiyet amacıyla yapılan savaşların uzantısı olarak nitelemeyi teşvik ediyordu.

Meslek ve Ürün olarak Strateji

Eğer biz stratejiyi pratik problem çözmenin bir türü olarak düşüneceksek, zamanın başlangıcından beri hep var

olduğunu görmemiz gerekir. Kelime olarak pek kullanılmıyor olsa da, şimdi geriye baktığımızda, insanların sonradan strateji sayılacak eylemlere giriştiğini görebiliyoruz. Bu faaliyeti kapsayacak bir kelimenin ortaya çıkması, uygulamalara fiilen önemli bir etki yapmış mıdır? *Strateji*, kelime olarak ortaya çıktıktan sonra da, günümüzde bu işin ustası olarak bildiğimiz kişiler tarafından bile evrensel biçimde kullanılmıyordu. Farklı olan, strateji fikrinin, liderlerin fikirleri çekip alabileceği genel bir bilgi haznesi olarak varlığa kavuşmuş olmasıydı. Stratejist artık seçkinlere farklı profesyonel öğütler verebilen farklı bir meslek haline gelirken, strateji de, devletlerin ve kuruluşların karşılaştığı karmaşık durumları yansıtan farklı bir ürün olmaktaydı. Daha önce 5. ŷüzyıl Atina'sında *strategos*ların rolüne değinmiştik. Edward Luttwak'a göre eski Yunan ve Bizans'ta bizim bugünkü *strateji*'mize denk bir kavram varsa, o da *strate-gike episteme* (generaller bilgisi) ya da *strate-go-n sophia* (generallerin bilgeliği) idi.[3] Bu bilgi Frontinus'un Latince olarak yazdığı eserin Yunanca adı olan *Strategematon*'da gördüğümüz gibi, stratejilerin bir derlemesi biçimindeydi. Yunanlar savaş yönetimiyle ilgili bilinenleri *taktike, techne* olarak tarif ederlerdi ve buna söylem ve diplomasi kadar, bizim taktikler olarak adlandırdığımız şeyler de dahildi.

Strateji kelimesi genel kullanıma, ancak 19. yüzyılın başında girdi. Aydınlanmayla gelen ampirik bilimlere güvenin artışını, mantığın uygulanmasını ve bunların etkilerini yansıttığına göre, kökeni Napoléon'dan öncesine gitmektedir. İnsan faaliyetlerinin en haşarısı olan savaşlar bile aynı ruhla incelenebilir, yürütülebilirdi. Bu inceleme alanı başlangıçta *taktikler* olarak adlandırılıyordu. Askerlerin düzenli organizasyonuna ve manevralarına bir

---

3 Edward Luttwak, *Strategy* (Harvard: Harvard University Press, 1987), 239–240.

süreden beri bu isim verilmekteydi. "Askeri harekât bilimi" olarak tanımlanan *taktikler*'in izi, Beatrice Heuser'e göre geriye doğru MÖ 5. yüzyıla kadar sürülebilmekteydi. *Strateji* sözcüğüne karşılık gelecek bir tanım ise yoktu; ancak 6. yüzyıla ait imzasız bir çalışmanın açıkça 'generaller sanatı'na bağlanmasıyla vücut bulmuştu. "Strateji, bir komutanın kendi topraklarını korumak ve düşmanlarını yenmek için kullandığı usullerdir" MS 900'de Bizans İmparatoru Leo VI, *strategos* işlerini kapsayacak genel bir terim bulmak amacıyla *strategia*dan söz etmişti. Birkaç yüzyıl sonra Leo'nun çalışmasıyla ilgili bazı bilgiler ortaya çıkmış, ama 1554'te Latince metnin çevirisi bir Cambridge profesörü tarafından yapılırken (içinde strateji sözü geçmemektedir) "general sanatı" ya da "komuta sanatı" terimlerini kullanmıştır.[4]

1770'te Guibert Kontu Jacaues Antoine Hippolyte, *Essai général de tactique"* adlı eserini yayınladığında henüz 27 yaşındaydı. Guibert tedbirli, ama yine de aşırıcı bir Fransız entelektüeliydi ve geniş askeri deneyimlerini daha yeni edinmişti. Askeri bilimleri sistematik biçimde ele alan çalışmasında 'Aydınlanma' ruhunu yansıtıyordu ve çalışması ona çok büyük bir etkileme gücü kazandırdı. Ortada tartışılan nokta, çağdaş savaşların kararsızlığı konusunun aşılıp aşılamayacağıydı. Guibert'in görüşüne göre büyük bir orduyla kesin sonuçlar almak için manevra yeteneğine sahip olmak şarttı. "Temel taktikler" olarak kullanılan ve sonradan "taktikler" diye bilinen kavramı, "büyük taktikler"den ayırıyor, büyük taktiklere "strateji" diyordu. Guibert'in istediği birleşik bir teoriydi, taktikleri "tüm zamanların, tüm yerlerin ve tüm silahların bilimi" olarak yüceltiyordu. Kilit fark, orduların toplanması ve

4 Beatrice Heuser, *The Strategy Makers: Thoughts on War and Society from Machiavelli to Clausewitz* (Santa Barbara, CA: Praeger, 2009), 1–2; Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010), 4–5.

eğitilmesiyle, daha sonra onları savaşta kullanmak arasındaydı.[5] 1779'a gelindiğinde, "stratejik" kavramıyla ilgili yazılar yazıyordu.[6] Heuser, kelimenin birdenbire devreye sokulmasını, 1771'de Leo'nun kitabını Fransızcaya çeviren Paul Gédéon Joly de Maizeroy'a yüklemektedir. Joly de Maizeroy, Leo'nun "generaller bilimi"ni, daha alt düzeydeki taktikler alanından ayırmıştır ve onun yorumunda, "*La stratégique*in komutan sanatı olduğu bellidir; generalin elinde olan tüm olanakları bir araya getirerek uygun ve doğru bir biçimde uygulamasıyla, kendi altındaki tüm kesimleri buna göre hareket ettirmesiyle ve bunları başarıyla yapmasıyla ilgilidir," demektedir. 1777'de eserin Almancaya çevirisinde de *Strategie* sözü kullanılmıştır. Joly de Maizeroy, stratejiyi "üstün" olarak tarif etmektedir (aynı kelime Guibert tarafından da kullanılmıştır) ve içeriğinde kurallardan çok mantığı kullandığına işaret etmektedir. "Planları formüle etmek, zamanlar, tutumlar, olanaklar ve farklı çıkarlar açısından strateji çalışmalarını yapmak, her faktörü dikkate almak ... bütün bunlar diyalektiğin alanıdır, yani akıl yürütme gerektirir, ki bu da zihnin en önemli yeteneğidir."[7] Terim artık geniş bir kullanıma girmekteydi, daha önce bilinçli, hesaplayan düşünceden yoksun olan bir alana, bunları sokmak üzereydi.

İngiltere'de 19. yüzyılın başından itibaren ortaya yeni yeni kelimeler çıkmaya başlamıştı: *strategematik, stra-*

---

5 Azar Gat, *The Origins of Military Thought: From the Enlightenment to Clausewitz* (Oxford: Oxford University Press, 1989), Bölüm 2. Bkz R. R. Palmer, "Frederick the Great, Guibert, Bülow: From Dynastic to National War," Paret v.d., *Makers of Modern Strategy.*

6 Palmer, "Frederick the Great," 107.

7 Heuser, *The Strategy Makers,* 3; Hew Strachan, "The Lost Meaning of Strategy," *Survival* 47, no. 3 (Ağustos 2005): 35; J-P. Charnay; André Corvisier, ed., *A Dictionary of Military History and the Art of War,* içinde İngilizce baskısından der: John Childs (Oxford: Blackwell, 1994), 769.

tegematist ve benzerleri. Bunların hepsi, stratejiler konusunda bilgi sahibi olmayı ifade ediyordu. Buna göre stratejist, stratejileri oluşturacaktı. Stratarşi de, orduda en tepedeki komutandan başlayıp aşağıya doğru inen bir kurallar sistemi anlamına geliyordu. Bu sözcük bir keresinde İngiltere başbakanı William Gladstone tarafından, orduların nasıl hiyerarşinin ötesine geçerek üstün nitelikli üst mevki subaylarına kayıtsız şartsız itaat gerektirdiğini ifade etmek için kullanılmıştı. Bir de strataritmetri vardı. Bu da, belirli bir geometrik konumu oluşturmak için kaç kişiyi askere çağırmanız gerektiğini tahmin etme yoluydu. Stratejist kelimesi yerine bir başka seçenek de strategisyen oluyordu. Bu taktisyen sözüyle fevkalâde bir uyum içindeydi, ama nedense tutmadı ve kullanılmadı.

Stratejiyle taktik arasındaki farklılık, çeşitli komuta kademelerinin farklarını bilme ve düşmanla temas koşullarını anlama noktasında düğümleniyordu. Bu durumda, strateji başkomutanın sanatıydı, "bir harekâttaki büyük askeri adımları projelendirme ve yönetme" anlamına geliyordu. Taktikler, "savaşta veya düşmana yaklaşıldığında savaşan kuvvetlerin yönetimi"nden söz eden bir kavramdı.[8] Çok geçmeden kelime yeni bir yolculuğa yöneldi, askeri bağlamından uzaklaşarak ticaret, politika ve ilahiyat gibi farklı farklı alanlara sokulmaya başladı.

Strateji kelimesinin kullanıma ne büyük bir hızla girdiğine bakılırsa, iyi bir tanım üzerinde genel bir görüş birliğine varılmamış durumda kullanılmaya başladığı açıkça görülür. Stratejinin yüksek düzeyli komutanla bir ilgisi olduğu, askeri olanakları savaşın amaçlarıyla bir araya getirmeyi ifade ettiği konusunda görüş birliği zaten vardı tabii. Askeri alanda olup biten her şey arasında var olan tüm bağlantıları kurmakla, yani daha alt düzey subayların yönettiği gündelik küçük çaplı manevraların

8 Tüm tanımlar Oxford English Dictionary'den alınmadır.

ötesine geçmekle ilgili olduğu netti ve orada anlaşmazlık içermiyordu. Ama strateji başlığının altında yer alan faaliyetlerin son derece pratik olması gerektiği, yeni türeyen dev orduların düşmana nasıl yaklaşacağı ve ikmalleri konusunda ortaya çıkan olağanüstü taleplere cevap vermesi gerektiği gibi de bir izlenim vardı. Bu sayılanların büyük kısmı, sistematik ve öğretici biçimde tanımlanabilecek pratik bilgiler ve ilkelerin konusu olabilirse de, dikkate alınacak mülahazaların işaretleme listeleri, ordudaki daha ileri görüşlü komutanlar tarafından ele alınmak durumundaydı. Böyle olunca, stratejinin planlama kavramıyla çok yakınlaşmasında da şaşılacak bir şey yoktur. İkmal ve ulaşım sorunları, elde edilebilecek şeyleri sınırlıyor, ateş gücü ve istihkâm hesaplamaları askerlerin konuşlandırılma kararlarını etkiliyordu. Böyle ifade edildiğinde, strateji bir askeri harekâtla ilgili önceden belirlenebilecek her şeyi kapsar duruma gelmekteydi.

Daha iyi haritaların yapılmaya başlaması, bu çeşit planlamalarda çok büyük farklar yaratmaktaydı. Kartografideki gelişmelerle, bir harekâtın nasıl gelişeceğini sayfalar üzerinde planlamak, kamp kurulacak yerleri ve ikmal hatlarını, düşman pozisyonlarıyla manevra fırsatlarını kurgulamak artık mümkündü. Savaşın mekânsal açıdan yeniden kavramlaştırılması işine başlanırken, 1745'deki Jakoben ayaklanmasına katılmış ve ardından birkaç Avrupa ordusunda savaşmak üzere İngiltere'den ayrılmış olan Henry Lloyd ilk adımları attı. Silahlı mesleğe girenlerin aslında bu işleri incelemeye hiç zahmet etmediklerini iddia ederek kendisinin savaş konusunda, ancak uygulamada farklılık gösterebilecek bazı sabit ilkeleri belirlediğini ileri sürdü.[9] Lloyd'un *"operasyonlar hattı"* terimini icat ettiğine inanılmaktadır. Bu ifade, ordunun

9 "The History of the Late War in Germany"dan (1766) alıntı: Michael Howard, *Studies in War & Peace* (London: Temple Smith, 1970), 21.

ilk başlama noktasından son hedefe kadarki yolunu ifade etmektedir ve bugün de hâlâ kullanılmakta olan bir terimdir. Lloyd kendinden sonraki askeri teorisyenleri de etkilemiştir. Bunlar arasında Prusyalı Heinrich Dietrich von Bulow da vardır. Bulow 1790 yılında, devrimi kendi gözüyle görmek için Fransa'ya gitmiş biridir. Napoléon'un metotlarını inceledikten sonra askeri konularda bazı yazılar yazmış, *Pratik bir Strateji Rehberi* başlıklı kitabını 1805 yılında yayınlamıştır. Orduların savaşa hazırlanmasında geometrik temsil olanaklarına kendini fazlaca kaptırmış biridir. Matematik ilkelerine fazla yaslanması, orduların nasıl kurulması, başlangıç noktasından hedefe kadar olan uzaklığa göre nasıl ilerlemesi gerektiğine dair bazı kanıtlar ileri sürmeye kalkmıştır. Yaklaşımı, stratejiyi "düşmana dönük tüm hareketlerin, düşman toplarının menzili dışında ya da düşmanın görüş alanı dışında" olacağı şekilde tanımlamasına yönelince, taktikler de o menzillerin içinde olup bitenleri kapsayacak hareketler durumuna girmiştir.[10] Taktiklerle ilgili gözlemleri de bir dereceye kadar değerli bulunmakla birlikte, "yeni savaş sistemi" olarak tarif ettiklerinin Prusya generalleri tarafından görmezden gelinmesi onu çok üzmüştür.

Bilimsel metot savaş meydanlarına neleri getirmiş olursa olsun, iş gelip karar anına dayandığında, savaşın nasıl şekilleneceği ve nasıl yönetileceği ele alındığında, pek çok şey generallerin kendi kararına kalmak zorundadır – belki dikkatli hesaplama ve planlamalardan daha çok, generalin karakterine, içgörülerine ve sezgilerine dayanacaktır. Savaş girildiğinde teorinin söyleyebileceği pek az şey vardır, çünkü devreye çok fazla değişkenler girmiştir. Bu noktada, savaş bir sanat türü olmaktadır. Strateji, sistematik, ampirik temelli ve mantıkla geliştiril-

10 Peter Paret, *Clausewitz and the State: The Man, His Theories and His Times* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1983), 91.

miş olduğu için bir bilim olarak düşünülmelidir. Önceden planlanabilecek, hesaplara dayalı olan her şeyi kapsayabilmek için öyle olmak zorundadır. Sanat olarak strateji, ancak pek parlak olmayan koşullarda olağanüstü başarılar sağlayan atak generallerin adımlarını kapsayabilir.

Napoléon'un Stratejisi

Napoléon, benimsediği yaklaşımın arka planındaki kritik girdileri izah etmemeyi tercih ederdi. Ona göre savaş sanatı basit ve sağduyulu davranmaktı. Yapılacak her şey "uygulamada belirirdi … hiçbir teori tarafı yoktu." Bu sanatın esası basitti: "Eğer ordunuz sayıca düşmandan azsa," gerekli olan şey "saldırılacak ya da savunulacak noktada düşmanınkinden daha büyük kuvvet kullanmaktı." Bunun nasıl yapılabileceği ise, kitaplardan da, uygulamalardan da öğrenilemeyecek bir şeydi. Bu bir askeri deha meselesiydi, yani sezgilerle gelirdi. Napoléon'un stratejiye katkısı, teorisinden çok uygulamalarından gelmiştir. Büyük savaşları kazanmak için büyük orduların nasıl kullanılacağını hiç kimse ondan daha iyi düşünebilmiş değildi.

Napoléon yeni tür savaş biçimlerini pek de sıfırdan başlayarak yaratmış sayılmazdı. Çağının en beğenilen komutanı Büyük Frederick'in başarılarından hareket etmekteydi. Frederick 1740-2786 tarihleri arasında Prusya kralıydı ve savaş konuları üzerine, düşüncelere dayanan pek çok yazı yazmıştı. Başarısı, ordusunu tepki verebilen bir araca dönüştürmesinden kaynaklanıyordu; askerleri iyi eğitilmiş ve sıkı bir disiplinle birbirlerine bağlanmışlardı. Başlangıçta savaşların "kısa süreli ve çok canlı" olmasını tercih etmişti, bunun anlamı da savaşmayı kabul etmekti. Uzun savaşlar bir devletin kaynaklarını da, askerlerini de tüketirdi ve onun kendi ülkesi de nispeten

yoksul sayılırdı. İktidarının erken döneminde, Avusturya taht savaşı sırasında Silezya'yı alması, ona taktik bir deha olarak ün kazandırmıştı. Whitman o savaşı, "her iki taraf da savaşmayı bir bahis gibi kabul etmişse, zafer kanununun özkontrol gerektirdiğini" söyleyerek tarif etmiştir. Frederick "devletlerin kaderini" savaşların belirlediğini, bazen "hiçbir zaman çözülmeyecek bir anlaşmazlığa son verebildiğini" gözlemlemiştir. Krallar kendilerinden üstün bir mahkemece yargılanmayacağına göre, onların haklarını, mantıklarının ne derece geçerli olduğunu tayin eden şey, savaş olmak zorundadır.[11]

Ama zaman içinde Frederick savaş konusunda daha kuşkulu olmaya başlıyordu, nedeni de şansın işe çok karışmasıydı. Başarının bir tek kesin karşılaşmadan değil, birçok küçük kazanımların birikiminden gelmesi belki daha iyi olurdu. Napoléon'dan farklı olarak, Frederick kendi sınırlarının çok uzağında savaşmaktan hoşlanmıyor, savaşta düşman ordusunu yok etmeyi beklemiyor, cepheden saldırmaktan da kaçınmaya çalışıyordu. İmzası saydığı taktik, "yamuk düzen"di, bu da genelde, disiplinli kuvvetler gerektiren karmaşık bir manevra oluyordu. Kuvvetleri düşmanın en güçlü cephesine karşı konumlandırıp, kendi zayıf kanadında çatışmadan kaçınmayı gerektiriyordu. Düşman bu noktada çökertilemezse, düzenli bir şekilde geri çekilmek hâlâ mümkündü. Eğer düşman cephesi aşılabilirse, bir sonraki adım yön değiştirip kendi hattını sarmak olurdu. Frederick'in Napoléon'la paylaştığı şey ise (teorisyenler bu konuda her ikisine de alkış tutmaktadır), sayıca üstün olmadıklarında bile savaş alanında güç yaratma ve o gücü düşmanın en kırılgan noktasına yönlendirebilme yetenekleriydi.

---

11 Whitman, *The Verdict of Battle,* 155. "The Instruction of Fredrick the Great for His Generals, 1747" için bkz.*Roots of Strategy: The Five Greatest Military Classics of All Time* (Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1985).

Napoléon daha genç bir subayken Guibert'i okumuş, ondan aldığı bazı temel fikirleri kendi fikri haline getirerek benimsemişti. Özellikle de saldırılarını üstünlük sağladığı kilit noktalardan yapma ve o noktalara çok hızlı hareket ederek varma konusuna dikkat etmişti. Guibert her ne kadar "Avrupa'ya hakim olacak ulus ... erkekçe niteliklere sahip olup bir ulusal ordu kuran ulus olacaktır," şeklinde gözlemde bulunmuş olsa da, Napoléon mecburi askerlik hizmetini bu amaca giden yol olarak görmemişti. Ona göre, vatandaşın görevleri ayrı, askerin görevleri ayrıydı. En sonunda savunma kuvveti olarak bir milis güç de yaratılabilirdi. Kitlesel ordunun yaratılması işinin alkışı aslında Lazar Carnot'ya verilmektedir. Carnot, Fransız Devriminin kilit kişilerinden biriydi. Napoléon'la oldukça rahatsız bir ilişki içinde olmasına rağmen, 1815'e kadar ona hizmet etmişti. Savaş bakanı olarak mecburî askerlik düzenini başlatan ve onu karşı konulmaz, eğitimli ve disiplinli bir organizasyona dönüştüren kişi, Carnot'ydu. Aynı zamanda kitlesel ordunun saldırı aracı olarak nasıl kullanılabileceğini, o orduyu bağımsız birimlere ayırıp düşmandan daha hızlı hareket edebilmeyi, düşmanın çeşitli kanatlarına saldırarak iletişimini kesme fırsatlarını yaratmayı gerçekleştiren de oydu. Napoléon'un generallerinin çoğu bu işleri Carnot'dan öğrenmişlerdi.

Napoléon'un katkısı, kitlesel ordunun potansiyelinin nasıl gerçekleştirilebileceğiydi. Aydınlanmanın askeri bilgeliğini içine sindirmiş, Carnot'nun kurduğu sistemden yararlanarak hem savaş konusundaki geleneksel düşünce biçimini, hem de Avrupa'nın tüm güç dengesini altüst etmişti. Dehası fikirlerinin orijinal ya da yeni olmasında değil, onları bağlamları içinde nasıl yorumladığında ve uygulamasındaki ataklıkta yatıyordu. Tüm dikkati, kesin sonucu verecek o kara savaşına odaklanırdı. Savaşın yapısında var olan gaddarlığı uygulamaya razıydı ve

düşman ordusunu mahvetmeye yeterli yoğunlukta şiddet kullanmaktan yanaydı. Bu da politik bir amaca dönüktü. Ordusu parçalanmış bir düşman, politik taleplere karşı direnmeye pek istekli olmazdı. Böyle bir durumu yaratmak için çok kesin bir zafer gerekeceğine göre, Napoléon dolaylı stratejilere pek yüz vermezdi. Bir zaaf noktası bulunmuşsa, yedek kuvvetler de getirilip düşman hatlarını yarmak gerekirdi. Ondan sonra düşmanın diğer cephelerine arkadan saldırmak mümkündü. Bu yöntem için risk almak şarttı. Örneğin kuvvetlerini toplarken kendi geri ve yan kanatlarının kırılganlıklarını göze almak şarttı. Ama Napoléon tedbirsiz davranacak biri değildi. Adımını atmak için doğru zamanı beklerdi. Maksimum gücü garantiye almaya öncelik verdiği için, büyük savaşları genellikle bir saldırı fırsatı gördüğü, kendisine üstünlük ve gaddarlık olanağı sağlayacağına inandığı adı duyulmamış yerlerde yapılmıştı. Politik otoriteyle askeri otoriteyi tek kişide toplamakla Napoléon aynı zamanda kimseye uzun uzun danışmadan, atak hareket edebilme yeteneğine sahipti. İyimserliği, özgüveni ve peşpeşe gelen olağanüstü zaferleri ona askerlerinin sadakatini de sağlamış, düşmanlarını korkutur hâle gelmişti. Bir tür karşı konulmazlık havası yaratmıştı ve bundan yararlanmaya da istekliydi.

Napoléon hiçbir zaman savaşa yaklaşımının hikâyesini açık açık anlatmış değildi. Strateji hakkında yazılar yazmamıştı, ama "savaşın yüce yanları"ndan söz etmişliği vardı. Görüşleri bazı özdeyişlerinde ifade bulmaktaydı. Bunlar genellikle çağının standart askeri sorunlarıyla ilgili düşünceleriydi ve Sun Tzu'nun yazılarındaki evrensel nitelikten yoksundu. Ama yine de onun yaklaşımının ana ruhunu kapsayan şeylerdi: Kritik anlarda üstün gücü hazır bulundurmak ("Tanrı en ağır taburların yanındadır); düşmanı ordusunu ezerek yenmek; stratejiyi "zamandan

ve mekândan yararlanma olarak" görmek; zayıfken, zamanı güç kazanmak için kullanmak; fiziksel açıdan zaafı, daha büyük kararlılık, metanet ve sebatla telâfi etmek ("maneviyatın fiziksele oranı üçe birdir"). Özdeyişlerinin çoğu, düşmanı anlamanın önemiyle ilgiliydi: Bir düşmanla fazla sık savaşmakla, ona "tüm savaş sanatınızı öğretmiş olursunuz"; asla düşmanın istediğini yapmayın "nedeni yalnızca onun istemesi olsa bile"; düşman bir hata yapmak üzereyken aska araya girmeyin; her zaman özgüven sergileyin, çünkü siz kendi sorunlarınızı görebilirsiniz, ama düşmanın karşısındaki sorunları göremezsiniz.[12]

Borodino

Şimdi de, müthiş bir başarı olmayan, ama dikkate değer bir yenilgi de olmayan, bunlara rağmen yine de (Napoléon'un metodu konusunda kuşku yarattığı için) önemli sayılan bir savaşa bakalım. Borodino meydan savaşı, Moskova'ya yüz otuz kilometre uzaklıkta yer almıştı ve sonuçları açısından 'kader çizen' bir olay olarak tarihe geçmişti. 7 Eylül 1812'de Fransız ve Rus orduları satasında yer alan savaşa toplam çeyrek milyon insan katılmıştı. Bunların yetmiş beş bini ölmüş, yaralanmış ya da esir alınmıştı. Savaşı Fransızlar kazandığı halde, Ruslar kendilerini yenilmiş kabul etmediler. Borodino'nun ardından Moskova işgal edildi, ama Ruslar barış görüşmelerine yanaşmadılar, Napoléon'un da ordusunu uzun süre orada tutacak kapasitesi yoktu. Beş hafta bekledikten sonra, o zorlu geri çekiliş sürecini başlattı.

Aslında Napoléon 1812 yazında seferini başlattığı zaman kafasında bir strateji yok değildi. Beklentisi, önce de hep yaptığı gibi düşmanı bekletmek, kendine üs-

12 *Napoléon's Military Maxims*, haz: William E. Cairnes (New York: Dover Publications, 2004).

tünlük sağlayacak bir noktayı bulunca da saldırmaktı. Rus kuvvetleri çöktüğünde, Çar Aleksandr'a kendi istediği şartlarla barış imzalatabilirdi. Savaşı kısa tutmak ve Rusya'nın içlerine girmekten kaçınmak niyetindeydi. Savaşı sınır bölgelerinde yapmayı düşünüyordu. Rus orduları karşısında güçlü olacağını biliyordu, çünkü daha önce nice parlak zaferlere imza atmıştı. 1805'teki Austerlitz zaferi bunun en çarpıcı örneklerinden biriydi. Rus liderliği zayıf durumda olduğuna göre, Napoléon Fransızların üstünlüğü kanıtlanınca ödlek aristokrasinin de çara baskı yapıp teslim olmasını isteyeceğini varsaymaktaydı. Aleksandr sonunda savaştan kaçınamayacağını daha 1810'dan beri biliyordu. Bu ona, nasıl tepki vereceğini kararlaştırma ve hazırlıklarını yapma süresi kazandırmıştı. Rusya'nın zayıf durumunu kabulleniyor, güvenilir müttefikler bulamayacağını da biliyordu. Çarelerden biri, Fransızlarla ilk fırsatta çatışmak, onların kutsal Rus topraklarına girmesini engellemekti. Bunu belki Rus askerlerinin güçlü ruhuna güvenerek yapabilirdi. Hele Fransızları bir baskınla şaşırtabilirse, daha da iyi olurdu. Ama Aleksandr asker sayısında da geride olduklarının farkındaydı. Ana ordularını, arkada yedekler olmaksızın ileri sürüp tam ikmalli ve formasyonlu Fransız ordusunun kucağına atmanın tehlikelerinin de farkındaydı. Yenilirlerse ülke savunmasız kalacaktı. Bu onu bir savunma stratejisine yöneltti. Bunu seçerse, ittifak kurma konusundan vazgeçmiş olacaktı. Avusturya'yla Prusya, geri çekilmeyi planlayan bir Rusya'yla anti-Fransız koalisyonu oluşturmakta isteksizdiler, ama Aleksandr zaten saldırı savaşı için bile onlara güvenemeyeceğinin farkındaydı. En önemlisi de, Napoléon'un savaş istediğini biliyordu. Eğer istediği oysa, ona bunu vermemek gerekirdi. Rus planı geri çekilme üzerine kurulmalıydı. Saldırı içgüdülerine sahip yüksek rütbeli askerler çok üzülecek olsa da, yapılması gereken

buydu. Mekânı feda edip zaman kazanmakla, giderek güç de kazanabilirlerdi. Fransızlar kendi ikmal hatlarından uzaklaşarak ilerledikçe, Ruslar kendi ikmallerine daha yaklaşmış olacaklardı. Napoléon'un sistemi büyük savaşlara ve hızlı zaferlere dayalı olduğuna göre, Ruslar geri çekilecek, kendi üstün nitelikli hafif süvarileriyle düşmanın iletişim olanaklarını basacak, Napoléon'un kuvvetlerini yoracaklardı. "Kendi ikmal hatlarımıza varıncaya kadar büyük savaşlardan kaçınmak zorundayız."[13]

Ruslar ne yapmaları gerektiğini biliyorlardı, ama aslında ellerinde hazır bir geri çekilme planı yoktu. Durum Napoléon'un ilk adımını ne zaman ve nasıl atacağına bağlıydı. O adım gelip çattığında, çekilme planında bazı düzeltmeler yapıldı, ama yönetimi yine de Napoléon'un ilerleme planını uygulayışından daha iyi başarıldı. İmparator erken bir savaşa hazırdı, ama affetmeyen bir arazide, fırtına altında upuzun yürüyüşlere hazır değildi. Napoléon savaş arayışı içinde Rusları kovalarken adamlarını, özellikle de atlarını yormaktaydı. Ancak Moskova'ya yaklaştığı zaman içi rahatlayacak, aradığı savaşı sonunda orada bulacaktı. Bitkin, tükenmiş kuvvetlerine rağmen yine de ilk planında direndi, Rusların Moskova'yı savaşsız teslim etmeyeceklerini varsaydı.

Karşısında Rus kuvvetlerinin komutanı General Mihail Kutuzov vardı. Sıradan askerlerin ve Rus halkının davranışlarını iyi anlayan, zeki bir subaydı ve bir hayli savaş tecrübesine sahipti. Ama Kutuzov artık 65 yaşındaydı. Fiziksel ve zihinsel açıdan, eskisine göre daha yavaş davranacaktı. Çevresi de dalkavuklarıyla doluydu. Savaş gelip çattığında mevzileri de, komuta düzenlemeleri de pek rastgele oldu. Kendi yetkilerini astlarına

---

13 Major-General Petr Chuikevich, alıntı: Dominic Lieven, *Russia Against Napoléon: The Battle for Europe 1807–1814* (Londra: Allen Lane, 2009), 131.

devretti, nasıl uygun görürlerse öyle savaşmalarına izin verdi. Bu pasifliği, neler olup bittiğini anlamadığına, bir sonra ne yapması gerektiğini bilmediğine yorumlandı. Ama Borodino'da Napoléon'un ne kadar formsuz olduğu da ortaya çıktı. Rusya'nın içlerine ilerleme işi beklenmedik derecede zor olmuş, insan ve malzeme maliyeti de çok ağır olmuştu. Sıra savaşa geldiğinde "Grand Armée" daha doğru dürüst savaşmadan 450.000 adamını kaybetmişti bile. Geri dönüş sırasında karşılaştıkları korkunç Rusya Kışı hakkında çok şey söylenecekti, ama aslında ilk ve en büyük zararı Rusya'nın yazı vermişti. Savaş başlarken Rusların adam sayısı kavramsal olarak daha fazlaydı, ama 31.000 Rus milisinin silah ve eğitim yoksunu olduğu düşünülürse, ortada 130.000 Fransıza karşı savaşacak 125.000 Rus vardı.[14] İmparatorun kendisine gelince, kilo almıştı. Yıllardır yaşadığı lüks hayat yüzünden, o da artık eski enerjisine sahip değildi. Savaş günü üstelik de hastaydı. Ateşi çıkmıştı ve idrar yapmakta müthiş zorluk çekiyordu. İşin kontrolü elindeymiş gibi görünmediği bir gerçekti.

Astları olan generaller savaşı neredeyse birbirlerinden bağımsız götürdüler, onun sağlayabileceği koordinasyondan yoksun kaldılar. Askerleri tek bir saldırı cephesi oluşturacakları yerde, Rus mevzilerine karşı bir dizi koordinasyondan yoksun ataklar yaptılar. Üstün ateş gücü gerçi Rus savunmalarında bazı gedikler açtı, ama düşman inatla savaştı, Napoléon'un tüm kaygılarına karşın, teslim olmadı. Hamle fırsatları çıktığında Napoléon ayak sürüdü, kendisine atak manevralar önerildiğinde ayrıntılara kaygılanarak geri durdu. Kritik bir anda, ordusundan geriye pek az bir şey kaldığını düşünerek İmparatorluk Hassa Askerlerini geri çekti; o sıra bir sonraki savaşı düşünmekteydi.

14 Lieven, *Russia Against Napoléon*, 198.

Geçmiş savaşlarında çok göze çarpar bir rolde olurdu. Atıyla savaş alanını dolaşarak kendi durum değerlendirmelerini yapar, askerlerini heveslendirirdi. Ama o gün, sanki orada yoktu. Bir Fransız subayı, Rusların gücü hakkında gelen birbirini tutmaz istihbarat karşısında imparatorun kararsızlığını gördüğünde, durumu "asil suratı acılar içinde, tüm yüz çizgileri sarkmış, gözlerinde ifadesiz bakışlarla emirlerini istemeye istemeye veriyor, korkunç savaş gürültüleri arasında, sanki bu ortama büsbütün yabancıymış gibi görünüyordu," diyerek tarif etmişti. Mikaberidze bu tarife ek olarak, Napoléon'un "tanınmaz durumda olduğunu, belki de onun bu durumunun savaşta kaderi belirleyen etken olduğunu" ekleyerek, zafer getirecek önerileri bile reddettiğini söylemektedir.[15]

İmparator savaşın sonunda alanı işgal edebilmiş olmasından ve düşman ordusuna verdiği zararın kendi zararından fazla olduğundan avuntu duyuyordu. Ama Rus ordusu ezilmiş değildi, ölmemiş ve yaralanmamış olanların çoğu da kaçmayı başarmıştı. Napoléon çok sayıda esir almayı bekliyordu, ama alabildikleri azdı. Artık Rusları yeni bir savaşta bitirme kapasitesini de yitirmiş bulunuyordu. Yüksek nüfusa sahip geniş bir ülke, kayıplarını sineye çekebilirdi.

Kutuzov kuvvetlerini düzenli biçimde geri çekmeyi başardı. Verdiği en önemli ve kesinlikle en kritik karar, Napoléon'u Moskova'ya girmeye teşvik etmek, kendi ordusunun peşine düşmemesini sağlamaktı. Peşine düşerse, belki de kesin yenilgi gerçekten gelirdi. Aslında Kutuzov'un ilk niyeti farklıydı. Borodino'dan önce, Rus İmparatorluğunu kurtarmak için Moskova'yı bile herhangi bir kent gibi feda edip geri çekilmeyi istememişti. Ama şimdi, hem Moskova'yı, hem de ordusunu kurtaramaya-

15 Alexander Mikaberidze, *The Battle of Borodino: Napoléon Against Kutuzov* (Londra: Pen & Sword, 2007), 161, 162.

cağını görebilmişti. Ordu kaybedilirse, Moskova zaten elden çıkardı. "Napoléon bizim akaçlayamayacağımız bir sel gibi," diye gözlemde bulunuyordu. "Moskova da onu içine çekeceğimiz sünger olacak." Napoléon gerçekten de kente doğru ilerlemeyi seçti. Moskova işgal edilirken top atışları da başladı, sonunda kentin üçte ikisi yıkıldı. Napoléon, Çarın barış istemesini bekliyordu. Çok geçmeden, Rusların yeni bir savaşa da, barış müzakerelerine de niyetleri olmadığını anladı. Orada kalakalmıştı. Askerlerini açlık ve soğuk karşısında elde tutamazdı. Fransa'ya dönmekten başka çaresi kalmamıştı. Dönüş yolculuğu acı ve sakatlayıcı oldu. Ruslar sonunda ilerlediklerinde, Çar da kendi stratejisinin nihai amacını yerine getirebildi ve Avrupa'da anti-Napoléon bir koalisyonun yeniden canlanmasına dair ilk işaretler belirdi.

Bu fiyaskoyu ilk sürgün izledi, Napoléon daha sonra yeniden şan şerefini toparlamak için bir hamle daha yaptı, onda da 1815'te, Waterloo'da bozguna uğradı. Savaş ustası artık yenikti, ders kitapları yazanlar da, yalnız onun ilk başarılarının değil, son başarısızlıklarının da nedenlerini düşünmek zorunda kaldılar. Rusya seferinde (küçük roller oynuyor olsalar da), 19. yüzyılın en büyük iki savaş teorisyeni de bulunmaktaydı: Carl von Clausewitz ile Baron Antoine Henri de Jomini.

7. BÖLÜM

Clausewitz

Savaş, mekanik sanatlar gibi cansız eşyalara yönelik bir irade uygulaması olmadığı gibi, güzel sanatlarda olduğu üzere, insan zihnine ve duygularına yönelik, yani hareketli, ama pasif, teslimiyet içinde varlıklara yönelik bir irade uygulaması da değildir. Savaşta irade canlı ve tepki veren objelere yönelmek zorundadır.

—Clausewitz, *Savaş Üzerine*

1780 doğumlu Carl von Clausewitz savaş sanatını Prusya ordusunda, Napoléon'un kitlesel ordusuna karşı koymaya çalışırken öğrenmişti. Prusya'nın muzaffer Fransa karşısında çöküp teslim olmasına çok bozulan Clausewitz, Rus ordusuna katılmış (Borodino'da bu nedenle bulunuyordu), sonra yine Prusya'ya dönerek Bonaparte'ın sonunu getiren, Waterloo'yla sonlanacak sefere de katılmıştı. Avrupa'nın tüm subaylar sınıfıyla birlikte o da Napoléon konusunda hipnotize olmuş durumdaydı. 1812'de 'büyük adam'ın da kırılgan olabileceğini gözleriyle görmüştü: Kritik anda içindeki gaddar içgüdünün yok oluşuna, dehasının sınırlı oluşuna tanık olmuştu. Clausewitz, oradaki kendi rolünün de (Rusça bilmemesi nedeniyle anlattıklarının da) sınırlı olduğunu kabul etmekle birlikte,

o seferle ilgili yazılarında tüm ayrıntılara girmekteydi. Tauroggen Konvansiyonunun organizasyonuna yardımcı olmuş, Napoléon'la birlikte yürümek zorunda kalmış olan Prusya birliğiyle Rusya tarafına ulaşmıştı. Clausewitz, Borodino'yu stratejinin bir klasiği olarak görmüyordu. Savaşın bütünü içinde üstün zekânın bir tek izini bile görebilmiş değildi. Sonuç da zaten, "dikkatle düşünülmüş kararlarla değil, kararsızlıklarla, tesadüflerle" gelmişti. İlk vardığı sonuç (pek de mantıksız sayılmaz), "Rusya topraklarının çok geniş olması nedeniyle hakim olmanın ve stratejik şekilde istila edilmesinin" imkânsız olduğu yolundaydı. "Avrupa'nın çok geniş bir ülkesi, iç uyumsuzlukların yardımı olmadıkça fethedilemezdi."[1] Bir süre geçtikten sonra Clausewitz'in Napoléon'a bakışı sertleşmiş, onu Rus ordusunun peşine düşmediği için suçlamış, Borodino'yu "sona erdirilmemiş bir savaş" olarak tarif etmişti.[2] Vardığı hükümlerin her ikisi de önemli çıkarımlara gebeydi: birincisinden, "bir devlete içerde verilen halk desteğinin ne kadar büyük olduğu, dış tehditlere karşı dayanımda fark yaratır" anlamı çıkıyordu; ikincisi ise "düşmana ölümcül yaralanma getirmeyen bir zaferin değeri sınırlı olur," demek istiyordu.

Clausewitz'in Prusya'daki tanınırlığı mütevazı bir düzeydeydi. Bir savaş okulunun müdürlüğüne atanması da idarî bir görevdi. Öğretmenlik yapmıyordu, ama savaşın bir dönüşümden geçtiği o dikkate değer dönemle ilgili düşüncelerini toparlayacak, bir araya getirip *Savaş Üzerine* bir şaheser yaratacak vakti bulmuştu.

Genç yaşlarında, savaşın "mutlak" niteliği onu hem çok heyecanlandırmış, hem de şaşkınlığa sürüklemişti.

---

1 Carl von Clausewitz, *The Campaign of 1812 in Russia* (London: Greenhill Books, 1992), 184.

2 Carl von Clausewitz, *On War,* haz: ve çeviri: Michael Howard ve Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), Book IV, Bölüm 12, p. 267.

Olgun yaşlarında ise, savaşların pratikte neden 'mutlak' kavramına ulaşamadığını, Napoléon sonrasında da tıpkı Napoléon öncesinde olduğu gibi savaşların devlet bekası için değil, daha küçük çaplı, daha mütevazı nedenlerle yapılmayı sürdürdüğünü görebilmişti. İşte bu nedenle, yazdığı tüm metni önemli bir revizyondan geçirmeye karar verdi. Öldüğünde bu projenin, ancak bir kısmını gerçekleştirebilmişti. Bir yoruma göre, bu uyanış Clausewitz'e yavaş yavaş gelmiş, bir başka yoruma göreyse 1827 yılı bir kriz yılı olmuş, kendi savaş teorisinin, olayların şekilleniş biçimini yeterince açıklayamadığını görmüştü.[3] 1832'de koleraya yakalandığında, *Savaş Üzerine*'yi gözden geçirme sürecini henüz tamamlayamamıştı. Dul eşi kitabın, o öldükten sonra yayınlanması için elinden geleni yaptı, ama metnin son hali, gözden geçirme işini istediği gibi bitirebilseydi ortaya nelerin çıkabileceği konusunda yorumcuları boşlukta bıraktı.

Jomini

Clausewitz 1812'de Ruslara danışmanlık yapma yollarını ararken, Jomini Fransızların tarafındaydı. Moskova'dan dönüş yolunda bir nehri aşarken Rus partizanlar saldırınca evraklarını kaybetmişti. Günümüzde ikisi arasında Clausewitz daha büyük kabul edilmektedir ve Jomini pek seyrek okunur, ama 10. yüzyıl boyunca Napoléonik metotların en önemli yorumcusu olarak Jomini bilinmekteydi. Napoléon'un onu, kendi stratejisinin en gizli sırlarını açıklamakla suçladığı söylenmekteydi. Jomini de, 'usta'yı gözlemlerken savaşın tüm temel ilkelerini çözümlemiş olma iddiasındaydı. Bu ona, "modern stratejinin kurucusu" olarak tartışmalı bir unvan da kazandırmıştı.[4]

---

3 Gat, *The Origins of Military Thought* (bkz. bölüm. 6, n. 5).

4 John Shy, "Jomini," içinde Paret ve diğerleri *Makers of Modern Stra-*

Jomini İsviçre'de, 1779 yılında doğmuştu. Paris'te banker olarak çalışmaya başlamıştı, ama 1797'de Fransız ordusuna katıldı, orada o sıra henüz General olan, sonradan Mareşal olacak Michel Ney'nin himayesini kazandı. Jomini 1803 yılında, Büyük Frederick'in savaşlarıyla ilgili araştırmasını yayınladı. Bu eserde ortaya koyduğu ana fikirler, etkilerini 1869 yılında, 90 yaşındaki ölümüne kadar sürdürdü. Hem Napoléon hem de Ney'nin yanında kurmaylık yapmıştı, ama geçinmesi zor bir bencil ve iflah olmaz denecek kadar çekinik bir adamdı. 1813'te Ney'nin kurmay başkanlığına yükseldiyse de, ondan sonra terfiine, general olmasına izin verilmeyince hizmetlerini Rusya'ya sundu, orada generalliğe yükseldi. Çekirdek fikirlerini *Savaş Sanatı* (her zaman için popüler bir başlık) adlı kitabında, ilk olarak 1830'da, sonra gözden geçirilmiş halini 1838'de yayınladı.[5] Bu kitabı, "19. yüzyılın en büyük askeri ders kitabı" olarak tarif edildi.[6] Stratejinin ölmez ilkelerini öğrettiği kitabında Jomini, "eğitimi kolaylaştırmak, operasyon kararlarını sağlamlaştırmak, hataları en aza indirmek" gibi hedefler doğrultusunda hareket etmişti. *Savaş Sanatı* pek çok baskılar yaptı. Bunun anlamı, büyük olasılıkla, karşı karşıya gelen orduların aynı yaklaşımları kullandığıydı. Bu nedenle öğütleri kısa sürede etkisizleşmek zorundaydı – meğer ki taraflardan biri Jomini'nin kuralları dışına çıkarak kendine avantaj arasın.

Jomini'ye göre strateji, kiminle savaşılacağına karar veren politikayla, çatışmanın fiilen yer aldığı taktik arasındaki faaliyetler alanıydı. Stratejinin harita üzerinde savaşma sanatı olduğunu söylüyordu ve ilgi duyduğu da

tegy, 143–185 (bkz. bölüm 6, n. 2).

5 Antoine Henri de Jomini, *The Art of War* (London: Greenhill Books, 1992).

6 "Jomini and the Classical Tradition in Military Thought," Howard, *Studies in War & Peace* (bkz. bölüm 6, n. 9), 31.

operasyonlar tiyatrosunun komutan tarafından nasıl bütün olarak düşünüldüğü ve düşmana karşı hareketlerin nasıl formüle edildiğiydi. Bunu yapabilmek için, modern kartografinin mümkün kıldığı mekânsal farkındalığı kullanıyordu. "Strateji nerede eylem yapılacağını kararlaştırır; lojistik askerleri o noktaya getirir; büyük taktikler de uygulama tarzı ve askerlerin işe koşulmasıdır."[7]

Politika ve taktikler farklı ilkeler tarafından yönetilirdi; Jomini'nin her ikisiyle de ilgili söyleyebileceği pek az şey vardı. John Shy'a göre, "savaş konusunda "onun ilgisini gerçekten çeken tek şey, bu büyük kanlı oyunu oynayan başkomutan, yani Nalopeon veya Frederick'ti, onlar da sırf zihinsel yetenekleri ve iradeleriyle hizmetlerindeki insanlara tahakküm eden, düşmanlarını yenmek için onları kullanan adamlardı." Jomini'nin orduları, "esrarengiz şekilde silahlandırılan ve beslenen, yüzü olmayan kitleler"e benziyordu. Komutan kendi büyüklüğünü göstermek için kuvvetlerini, belli bir noktaya, kendinden zayıf olan düşman kuvvetlerinin karşısına getiriyordu.[8] Büyük Frederick de, Napoléon da, bu çekirdek ilkeyi izlemenin önemini ortaya koymuşlardı, ama uygulayışlarında bu pek de açıkça görünmüyordu. Bir noktaya odaklanıp başka noktaları dışlamak, kendi kanatlarınızı kırılgan duruma sokmak, belli bir ataklığı, aynı zamanda da riskleri tartma yeteneğin gerektiriyordu. Orduyu saldırı noktasına yığmak amacıyla karşı taraftaki saldırılacak noktayı belirlemek için birtakım yollar bulunması şarttı.

Jomini kendi öngörülerine uymayan tarihi durumları bir testten geçirmemişti. Aynı zamanda, birbirine denk boyuttaki askeri birliklerin esas olarak aynı şekilde silahlandırıldığını, eğitildiğini, disipline alındığını, ikmalle teçhiz edildiğini ve motive edildiğini de varsaymaktaydı.

---

7 Jomini, *The Art of War,* 69.

8 Shy, "Jomini," 152, 157, 160, 146.

Demek ki stratejinin önemli olması yalnızca komutanların kalitesiyle, verdikleri kararların gerçek anlamda bir fark yaratıp yaratmadığıyla ilgiliydi. Böyle düşündüğü için de stratejiyi, çeşitli dönemlerde hiç değişmeyen ilkeleri izliyor saymıştı. Upuzun hayatı boyunca yer alan önemli malzeme değişikliklerinin, örneğin demiryollarının kullanılmaya başlaması gibi şeylerin de "yalnızca ayrıntı" olduğunu söylemek zorunda kalmıştı. Eğer ilkeler zaman içinde sabitse, Napoléon neden böyle bir efsaneydi? Jomini'nin buna cevabı, askeri düşünce alanında yer alan olgunlaşmanın, artık ilkeleri doğru dürüst anlama ve takdir etme düzeyine geldiği şeklindeydi.[9] Bu argümanı kullanan son kişi de o değildi.

20. yüzyılda Jomini'nin modası geçmeden önce, her iddialı stajyer stratejistin ilk uğradığı durak oydu. Onu berraklığın ve anlaşılabilirliğin ustası sayıyorlardı. Jomini'yi okumak her zaman pek de keyifli iş değildi, ama okurken fikri izlemek, Clausewitz'i okurken olduğundan daha kolaydı.

İkisi arasındaki ilişki karmaşıktı. Genç Clausewitz'in Jomini'den çok şey aldığı kesindi, *Savaş Sanatı*'nın ikinci baskısında da Clausewitz'in eleştirilerinden pekçoğunu dikkate almıştı.[10] İkisi hiçbir zaman karşılaşmadılar, birbirleriyle ilgili güzel şeyler de söylemediler. Operasyonel konuların çoğunda, aradaki farklılıklar pek büyük şeyler değildi. Jomini, teorik bilgiçliğin tehlikelerini görebilmekte olduğunu iddia ederken Clausewitz de operasyonel tekniklerin öneminin farkındaydı. Jomini'nin ana hedefi eğitimdi ve Clausewitz'in teoriler geliştirmesini aşırı buluyordu. Clausewitz fikirlerini geliştirirken, kendini von

---

9 Gat, *The Origins of Military Thought*, 114, 122.

10 İkisi arasında ilişki konusunda yararlı bir tartışma için bkz. Christopher Bassford, "Jomini and Clausewitz: Their Interaction," February 1993, http://www.clausewitz.com/readings/Bassford/Jomini/JOMINIX.htm.

Bulow'un matematiksel yaklaşımından uzak tutuyordu, ama eleştirileri pekâlâ Jomini'ye yönelik olarak da algılanabilirdi. "Savaşın yönetimini ilkelerle, kurallarla, hatta sistemlerle donatmanın" işe yaramayacağını, çünkü bunların "işe karışan sonsuz sayıda karmaşıklıkları yeterince dikkate alamayacağını" söylemekteydi. "Kurallar arasında emeklemek zorunda kalan askere acımak gerekir," diye yazıyordu Clausewitz. "Çünkü kurallar dehaya yetmez, dehâ onları görmezden gelebilir, hatta onlara güler." Hayır; dehanın yapabilecekleri, kuralların en iyisidir ve teori de bunun neden ve nasıl böyle olduğunu ortaya koyabilir ve gösterebilir."[11] Clausewitz daha büyük bir savaş teorisyeni olarak kabul edilmiştir, ama Jomini'nin askeri planlamacılara daha çekici gelişi de etkisini sürdürmüştür. Teorilerini Napoléon'un parlak döneminde geliştirdiği için Jomini'nin yazılarında bir optimizm vardır; aynı şey Clausewitz'de yoktur. Hew Strachan, Jomini'nin ilkelerine bu kadar güvenmesini, "rasyonel ve yönetsel" yaklaşımını, "ileriye dönük ve amaçlı" bir savaş teorisi olarak görmektedir ve bu kendi içinde tutarlı savaş görüşü, Amerikalı generallere ve amirallere kuşaklar boyunca hep çekici gelmiştir.[12]

Clausewitz'in Stratejisi

Savaş Üzerine'de Clausewitz çok iddialı bir şeye kalkışmıştı. Çalışmasının, geleceğini kurmak isteyen bir generale yönelik ders kitabı olmaktan çok, eksiksiz bir savaş teorisi olmasını seçmişti. Başarısı, kavramsal bir çerçeve oluşturarak gelecek kuşakların karşılaşacakları sorunlara anlam vermek için bir başvuru kaynağı kazanmala-

11 Clausewitz, *On War*, 136.

12 Hew Strachan, "Strategy and Contingency," *International Affairs* 87, no. 6 (2011): 1289.

rını sağlamak oldu. *Savaş Üzerine*'nin muğlâklıkları ve gerilimleri, Marksistlere, Nazilere ve liberallere, o eseri kendi teorilerinin ve stratejilerinin destekleyicisi olarak, yetkin bir kaynağı olarak kullanma yolunu açtı.[13] *Savaş Üzerine*'yi yanlış ve modası geçmiş bulanlar bile bu yarışa katılarak sanki kendi inanılırlıkları Clausewitz'i sabote etmeye dayalıymış gibi davrandılar.[14] Bugün Clausewitz'in ileri düzeydeki çalışmalarına eğilmek için önce eldeki çevirilerin doğru olup olmadığını, biyografiyle entelektüel gelişimin karşılıklı etkileşiminin nasıl olduğunu, ara sıra karşımıza çıkan ve daha büyük düşünceleri çağrıştırıyormuş gibi görünen cümlecikleri analiz etmek, bazı özel durumlarda da kilit birtakım kavramların çift anlamını ve uygulanışını yorumlamak şart duruma gelmiştir.[15]

Biz Clausewitz'in *Savaş Üzerine*'rinden ortaya çıkan strateji teorisini incelerken bütün bunları aklımızda bulundurmak zorundayız. Clausewitz'in en ünlü söylemi, yani savaşın, 'uygulanmakta olan politika'nın bir başka yöntemle devamı olduğu, stratejistler için âdeta anayasadır. Burada Michael Howard'la Peter Paret'in çevirisinde

---

13 Martin Kitchen, "The Political History of Clausewitz," *Journal of Strategic Studies* 11, vol. 1 (Mart 1988): 27–30.

14 B. H. Liddell Hart, *Strategy: The Indirect Approach* (Londra: Faber and Faber, 1968); Martin Van Creveld, *The Transformation of War* (New York: The Free Press, 1991); John Keegan, *A History of Warfare* (Londra: Hutchinson, 1993).

15 Jan Willem Honig, "Clausewitz's *On War*: Problems of Text and Translation," Hew Strachan ve Andrews Herberg-Rothe, eds., *Clausewitz in the Twenty-First Century* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 57–73. Biyografi için, bkz. Paret, *Clausewitz and the State* (bkz. bölüm. 6, n. 10); Michael Howard, *Clausewitz* (Oxford: Oxford University Press, 1983); Hew Strachan, *Clausewitz's On War: A Biography* (New York: Grove/Atlantic Press, 2008). Tarihsel bağlamda bkz. Azar Gat, *A History of Military Thought* (bkz. bölüm. 6, n. 5). Etkileme konusunda, bkz. Beatrice Heuser, *Reading Clausewitz* (Londra: Pimlico, 2002).

uygulanmakta olan politika sözünün seçilmesi, bu referansın gündelik "politika"nın üstünde bir şeye ihtiyaç duyduğu yolundaki kendi görüşlerini yansıtmaktadır, çünkü İngiltere ve Amerika'da politika sözünün olumsuz çağrışımları olduğu kanısındadırlar. Bassford'a göre 'uygulanmakta olan politika' sözü fazla yerleşik, tek yanlı ve rasyonel bir kavramı yansıtırken, tek başına 'politika' sözü ise karşılıklı faaliyetleri, rakipleri anlaşmazlıklarında birbirine bağlayan bir kavramı yansıtmaktadır.[16] Her iki anlamın da savunulması mümkündür. Kilit nokta, politik amaçta ısrar etmenin savaşı çılgınca şiddetten uzaklaştıracağıdır. Bu söylem, savaşın her zaman politikayı ifade etmenin makul bir yolu olduğu anlamına gelmediği gibi, politikadan savaşa geçişin de bir tanımlanmış durumdan diğer tanımlanmış duruma geçiş olduğu anlamına gelmez. Aradaki fark, birbirine zıt iki iradenin çatışmasında ortaya çıkan şiddette ve keskinlikte yatmaktadır. Böyle olunca, politik ortamda açıkça görülebilen duygu ve şans faktörlerinin etkisini arttırır, ama askeri alanda çok daha önemli hâle gelir ve sürekli olarak savaşın yönetimini karmaşıklaştırır. Yani Clausewitz etkili bir stratejiyi yok saymazken (öyle olsa *Savaş Üzerine* amaçsız bir uğraş haline gelirdi), vurguyu stratejinin sınırlarına, aşırı zeki davranmaya çalışırken bilgelikten uzaklaşmaya götüren zorluklarına yüklemektedir.

Politika açısından, dolayısıyla de strateji açısından zorluk, rasyonaliteye benzeyen bir yaklaşımı, devletin amaçlarını sadakatle kovalama olarak ortaya koymak-

16 Christopher Bassford, "The Primacy of Policy and the 'Trinity' in Clausewitz's Mature Thought," Hew Strachan ve Andreas Herberg-Rothe, eds., *Clausewitz in the Twenty-First Century* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 74–90; Christopher Bassford, "The Strange Persistence of Trinitarian Warfare," Ralph Rotte ve Christoph Schwarz, eds., *War and Strategy* (New York: Nova Science, 2011), 45–54.

tır. Bu söylem sürekli olarak sivil otoriteyi askeri otoritenin üzerinde konumlandırmak için kullanılır hâle gelmiş olmasına rağmen, Antulio Echevarria bizi uyarmakta, Clauzewitz'in politikayla ve uluslararası anlaşmazlıklarla ilgili çoğu fikirlerinin, özellikle kitabın henüz gözden geçirilmemiş kısımlarında, dairesel ve deterministik olduğuna dikkat çekmektedir. Clausewitz'in savaş teorisyeni olarak büyüklüğünün anahtarı, bu olgun düşüncenin yüreğinde yatan gözlemde, yani savaşı biçimlendiren şeyin

> dikkate değer bir üçlü olduğunda bulunmaktadır – bunlar, hep var olan şiddet, nefret ve düşmanlıktır ve bunların kör bir doğal güç olarak görülmesi gerekir; içinde yaratıcı ruhun serbestçe dolaşabildiği şansın ve olasılıkların dikkate alınması, bir politika aracı olarak içerdiği bağlı kılma unsurunun unutulmaması, bunun da [savaşı] yalnızca mantığın konusu haline getirdiği ortaya konmaktadır.[17]

Teorisi bu üç faktörün dinamik didişmesine bağlıdır. "Üçlü" burada söylemin üzerindedir, çünkü politikanın komutayı ele almış olmadığını, üçlünün içindeki faktörlerden biri olduğunu önermektedir. Zorluklarla dolu bir uluslararası sistemde devletin bekası için (Clausewitz kavramı böyle görüyordu), politika her zaman savaşın koşullarını ortaya koymalıdır, ama savaşın "gramerini" zorlayamaz, çünkü o zaman başarı şansını azaltacağından, elde edilmek istenen nihai amacı başarma olasılığını düşürür. Böyle bir durum, büyük politik sonuçlar getirecek askeri eylemlere yol açabilir. Askeriyenin yerinin politikanın altında olduğu açıkça görünüyor olsa bile üçlünün dinamik niteliği, aradaki ilişkinin neden hiç basit olmadığını açıklamaya yardımcı olmaktadır.[18]

---

17 Clausewitz, *On War,* Kitap 1, Bölüm 1, 89.

18 Antulio Echevarria, *Clausewitz and Contemporary War* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 96.

Karşıt iradelerin çatışması olarak, büyük çapta bir düello olarak görülebilen savaş, ideal olarak mutlak şiddet karakterine eğilimliydi. Bu olasılığı ortaya koyarken Clausewitz üçlünün diğer iki parçasına işaret ederek neden bunun pek de ulaşılabilecek bir şey olmadığını açıklamış olmaktadır. Politika sınırlayıcı etkenlerin kaynaklarından biridir, ama bir başka etken de "sürtünme"dir. İşte bu, Clausewitz'in askeri düşünceye en önemli katkısıdır. Sürtünme, olması gereken savaşla (yani mutlak ve sınırlanmamış savaşla), fiilen yer alan savaşların arasındaki farkı açıklayabilmektedir. Kendisi bu olguyu en ünlü paragraflarından birinde izah etmektedir:

> Savaştaki her şey basittir, ama en basit şey bile zordur. Sonunda zorluklar birikir, bir tür sürtünme etkisine dönüşür – savaşı yaşamamış bir insanın bunu kafasında canlandırması mümkün değildir – Sayısız ufak tefek olaylar, asla önceden kestiremeyeceğiniz şeyler – bir araya gelir, performansın genel düzeyini düşürür, böylece niyet edilen amacın gerisinde kalınır.

Sonuçta, "şansa çok fazla bağlı oldukları için ölçülemeyen etkiler" ortaya çıkar. Sürtünme böylece gecikmeye ve akıl karışmasına yol açmıştır. Savaşta eylem, su üstünde yürümek gibi bir şeye dönüşmüştür ve görülmesi sürekli olarak bulanıklaşır. "Tüm eylemler sanki akşamın loşluğunda yer almaktadır, sis içinde ya da mehtap ışığındaymış gibi, objelere abartılı boyutlar ve iğrenç görünümler katar."[19] Askeri organizasyonlardan sorumlu generaller hayal kırıklığına mahkûm olur. Her şey, alması gerekenden daha uzun zaman alır ve olaylara ayak uydurmak için gereken esnekliği sağlamak zorlaşır.

Paradoksal üçlünün içinde, şiddet yine de politika'nın boyunduruğuna, mantık uygulamanın boyunduruğuna

19 *On War*, Kitap 1, Bölüm 7, 119–120.

alınabilir. Eğer stratejist mantığı uygulamamışsa, savaş giderek kaotik ve önceden kestirilmez bir biçim alacaktır. Akıllı bir stratejist için aşılması gereken zorluk, düşmanı da, araya giren (sürtünme ve şans gibi) tüm unsurları da öngörmek, hesaba katmaktır. Doğru yaklaşım, pes edip kaosun ve öngörülmezliğin en iyi çabaları bile köstekleyeceğini varsaymak değil, olabileceklere önceden hazırlıklı olmaktır. Büyük generalin asıl testi, sonuçlarını da görebileceği bir plan hazırlamaktır. Clausewitz, komutanın askeri bir dehaya sahip olması gerektiğini yazmıştır, ama bunu söylerken kast ettiği, Napoléon gibi bir kuşakta tek bir kere ortaya çıkabilecek istisnaî biri değildir. Deha, savaşın taleplerini kavramayı, düşmanın niteliğini ve her zaman soğukkanlı kalmanın önemini bilmeyi gerektirir. Hatta Clausewitz, fazla zeki davranmaya çalışan generale kuşkuyla yaklaşmaktadır. Onun tercih ettiği, hayal gücünü kontrol altında tutan, savaşın sert gerçeklerini kavrayabilen kişidir.

Demek ki, getirdiği savaş tarifine göre, bilgece davranmak, azami esnekliği koruyup ortaya çıkan fırsatları yakalamak demek olduğu halde, bunun tersi bir sonuca varmış, bir dizi bağlantılı, birbirini izleyen adıma dayalı net bir davranış planını savunmaya başlamıştır. Vurguyu dikkatli ve boşluk bırakmayan bir plana yöneltmiştir. Stratejist, "bir savaş planı tasarlamalıdır ve planın başarılmasını sağlayacak adımlar da o planın amacı tarafından saptanacaktır."[20] Bir savaşa, nasıl yönetileceği konusunda sağlam fikirleri içeren bir plan olmadan başlanmamalıdır. Uygulama başladıktan sonra bu plan, ancak kaçınılmaz gerekler ortaya çıktığında değiştirilmelidir.[21]

20 *A.g.e.*, Kitap 3, Bölüm 7, 177.

21 Terence Holmes bu vurguyu planlama konusunda kullanarak Clausewitz'in yalnızca kaotik ve öngörülmezle ilgilendiği görüşüne karşı çıkmıştır. Asıl nokta, kaos ile öngörülmezin generale zorluk çıkardığıdır. Clausewitz bu nedenle tedbirli satratejileri savun-

Clausewitz'in "Angajman, savaşın amaçlarını yerine getirmek üzere kullanılmalıdır," şeklindeki strateji tanımı, politik amaçları askeri bir amaca tercüme etmiştir. Stratejist, "bir çatışmayı biçimlendirecek ve bunun içerdiği tek tek angajmanlara karar verecektir."[22] Zaferi amaçlayan bir planı tercih etmek, anlaşılabilir bir şeydir. Ama herhangi bir planın uygulanması gerektiğine güvenmenin nedeni nedir?

Clausewitz buna üç neden göstermektedir. Birincisi, önceden bilinmezliğe dair bunca iddialara rağmen, her şey bir esrarengizlik içinde değildir. Bazı eylemlerin bilinen etkileri söz konusudur. Arkadan saldırıya uğrayan bir düşman ya da tuzağa yakalanan bir düşman, daha düşük moral ve daha az cesaret sergileyecektir. En önemlisi, karşılaşan taraflarla ilgili oldukça objektif değerlendirmeler yaparken karşı tarafın tecrübesini ve "ruhuyla sertlik derecesini" hesaba almak mümkündür. Düşmanın kendi planları ve çeşitli durumlara tepkileri tam olarak bilinemese de, ihtimal kuralları uygulanabilir. Çabuk heyecanlanan, vizyoner bir düşmana karşı farklı plan, katı ve hesapçı olduğu bilinen düşmana karşı farklı plan gerekir. Atak olanlara, tedbirli olanlardan, aktif olanlara pasiflerden, zeki olanlara aptaldan daha fazla saygı gerekir.

---

muştur. Holmes planların başarısız olmasının en önemli örneğinin, düşmanın hareketini doğru öngörememektir olduğunu ileri sürerken, eski planlar sonuç vermediğinde yenilerine ihtiyaç olacağını ileri sürmektedir. Clausewitz'in tüm planlamalara karşı olduğu söylemine karşı çıkma, korkuluk dikmeye benzer, çünkü o çağın koskoca ordularının lojistiğinin ve komutasının planları gerektireceği açıktır. Sürtünme sorununu ve öngörülmeyen düşmanları dikkate alan planları yapmanın stratejik zorluklarını dikkate almak gerekir, ama bunlar da sorunu mutlaka çözecek değildir. Terence Holmes, "Planning versus Chaos in Clausewitz's *On War*," *The Journal of Strategic Studies* 30, no. 1 (2007): 129–151.

22 *On War*, Kitap 2, Bölüm 1, 128, Kitap 3, Bölüm 1, 177.

İkinci faktör, istihbaratın güvenilmezliğidir. Sağlam bir başlangıç planı yoksa, ikide bir gelen raporlar gereksiz bir sapmaya yol açabilir: "Savaşta birçok istihbarat raporu birbirinin tersini söyler, çoğu sahtedir ve hepsi de belirsizdir." Ayrıca istihbaratın karamsarlığa eğilimi vardır. Kötü haberin abartılması, nice kötümser ve kederli komutanın hayali tehlikeler görmesine yol açmıştır: "Savaş her zaman sahneyi kaba çizilmiş korkunç hayaletlerle maskeler." Bu canlı görüntüler sistematik düşünceyi etkiler, böylelikle "operasyonu planlamış olan ve şimdi uygulanmasını sağlamakta olan kişi bile eski düşüncelerine olan güvenini kaybeder." Bu nedenle o görüntüleri kafasından silip "olasılık kanunlarına," "insanları, olayları tanıma yeteneğine ve kendi sağduyusuna" güvenmelidir.[23] İstihbarat toplama yöntemlerinin gelişmesiyle, Clausewitz'in gelen istihbaratı görmezden gelme öğüdü, bugün artık gereksiz panikten kaçınmaktan çok, felâkete davet gibi görünmektedir.

Üçüncüsü, tarafların ikisi de sürtünme etkisinde olduklarına göre, bunu yenilgiye bahane olarak göstermenin yararı yoktur. Asıl mesele, bu sorunla kimin daha iyi başa çıkabildiğidir. İyi generalliğin esası, dikkatli planlama ve aklını başında tutma sayesinde, beklenmedik şeyler olduğunda sürtünme etkisini elden geldiğince zaptırapta almaktır.[24] İyi general, sürtünmeyi yenmek için (ve operasyonlarındaki başarı standardının sürtünme tarafından imkânsız hâle getirilmemesi için), onu tanımak zorundadır.[25] Bu önemli nitelik de aşırı stratejik ihtirasa özenmemeyi gerektirir.

Demek ki, boyut önemliydi. Ordular, "birbirinin öylesine aynıydı ki, en iyisiyle en kötüsü arasında pek az fark

23 *A.g.e.*, Kitap 1,Bölüm 6, 117–118.
24 Paret, "Clausewitz," içinde *Makers of Modern Strategy*, 203.
25 *On War*, Kitap 1, Bölüm 7, 120.

vardı." Başarıya giden en güvenilir yol, taktikte de, stratejide de, sayılardaki üstünlüktü: "En büyük komutanların becerisi, çarpışan kuvvetlerde ikiye bir oranıyla denkleştirilebilirdi." Clausewitz kurnazlığın, düşmanı şaşırtıp moralini bozabilen dolaylı stratejilerin cazibesini görebiliyordu. "Strateji"nin adının "trickery" (hilebazlık)tan alınma olabileceğini bile bir olasılık olarak not etmişti. Ama hilelerin (stratagemlerin) etkili olabileceğine dair tarihte pek az kanıt görmüş olduğundan, örneğin büyük kuvvetlere sahip olduğunuz yolunda sahte izlenim yaratmanın tehlikeli olduğunu, o güçlere gerçekten ihtiyaç doğduğu anda kendinizi yanlış pozisyonda bulabileceğinizi düşünüyordu. Taktik düzeyde şaşırtma önemliydi ve kolaydı, ama stratejik düzeyde, mobilizasyon ve kuvvetlerin konuşlandırılması, oyunu açığa vurabilirdi. Sürtünme de önemli bir faktördü ve düşmanı habersiz yakalamak için gereken tür hareketleri engelleyebilirdi. Dolayısıyla, olay gelip güç ya da hileyi seçmeye dayanınca Clausewitz gücü seçmişti. 'Stratejist'in satrançcılarında, stratagemler ve kurnazlıklar için gerekli olan türden mobilite yoktu … bir general için doğru ve keskin bir anlayış, her türlü kurnazlık yeteneğinden daha yararlıydı. Verdiği tavsiye, planı basit tutmak, özellikle yetenekli hasımlara karşıysa, iyice basit tutmaktı. Basit bir plan, her angajmanın mükemmel uygulanmasını gerektirirdi; bu nedenle de taktik başarı hayatî önem taşırdı. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planın, ancak peşpeşe gelen angajmanlar kazanıldığı süre boyunca yaşamını sürdüreceği ortaya çıkıyordu.

Bu nokta, ne zaman durmak gerektiğinin bilinmesine prim veriyordu. Çabalarını yükseltmeye istekli ve bunu yapabilecek yetenekte bir düşman, nihai zaferi ulaşılamayacak kadar uzağa itebilirdi. Bir başka önemli Clausewitz kavramı da, "zaferin doruk noktası" meselesi, yani yapılabilecek saldırılardan hangisinin durumda değişik-

lik sağlayabileceğiydi. "Seferi planlarken bu noktayı doğru hesaplamak önemliydi."[26] Mesele, olaylar ilerlerken gelişen avantaj dengesinin durumuyla ilgiliydi. Düşman yaralandıktan sonra tükenip yıkılacak mı, yoksa öfkeye mi kapılacak? Kaçınılması gereken akıl dağıtıcı olaylar, ana ilerleme hattının dışında olup fırsat gibi göründükleri halde sizi saptırabilecek diğer hedefler nelerdi? "Bazı coğrafi noktaları" ya da "savunulmayan eyaletleri" ele geçirme hevesleri doğabilirdi, bunların "tombaladan çıkma avantalar" gibi görünmesi mümkündü, ama böyle şeyler asıl amacı riske sokabilirdi. Tutarlı, odaklı bir yaklaşım, sapmaları safdışına itmeliydi. Napoléon'un 1812'deki başarısızlığının nedenleri buralardaydı.

Rusya seferi ve o olayda sürprize, karmaşık manevralara dayalı güvenin yokluğu, Clausewitz'i savunmanın daha avantajlı olduğu görüşüne doğru sürüklemişti. Düşman topraklarını işgal etmek için gerekli ilerleme, saldırgan tarafın enerjisini ve kaynaklarını tüketiyor, bu arada savunma tarafı da süreyi saldırıya karşı hazırlık yapmak için kullanabiliyordu. "Kullanılmadan geçmesine izin verilen zaman, savunma tarafının hanesine yazılıyordu." Sürpriz, saldıran tarafın işine yaradığı kadar savunma tarafının da işine yarayacak bir şeydi. Düşmanı "planlar ve mevziler açısından, özellikle de kuvvetlerin dağılımı açısından" habersiz yakalamakla ilgiliydi. Saldıran, savunma hattı boyunca herhangi bir noktada, üstelik tüm gücüyle saldırmakta özgürdü, ama eğer savunma tarafı o noktada sandığından güçlü çıkarsa yine de "sürpriz"le karşılaşabilirdi. Savunma tarafı tanıdık arazide savaşmakta olduğundan kendi konumunu dikkatle seçebilir, ikmal hatları daha kısa olabilir, çevredeki yerel nüfus da ona dostluk gösterebilirdi – bu son nokta istihbarat ba-

26 *A.g.e.*, Kitap 5, Bölüm 3, 282; Kitap 3, Bölüm 8, 195; Bölüm 10, 202–203; Kitap 7, Bölüm 22, 566, 572.

kımından, hatta kaynaklar açısından da önemli olabilirdi. Saldırı başarılı olsa bile işgal kuvvetleri asilerin ya da partizanların tacizi altında kalabilirdi (Nepoleon'un İspanya'da başına geldiği gibi). Ayrıca savunan devlet teslim olmaktan kaçınabildiği sürece diğer devletler de ondan yana işe karışabilirdi. Geçerli olan "kuvvetler dengesi" kavramına göre, diğer devletlerin kararlı bir saldırgana karşı müdahale etmesi, o saldırganın daha fazla güçlenmesini engellemek istemesi de olasıydı. En güçlü devlet bile karşısına çıkacak organize bir koalisyon karşısında, hele o koalisyon uluslararası sistemde dengeyi yeniden sağlamakta kararlıysa, yenilgiye uğrayabilirdi. Napoléon bu dersi de zor yoldan öğrenmek zorunda kalmıştı. Ama Clausewitz savunmayı, çatışmanın daha güçlü tarafı olarak tarif etmiş olsa bile güttüğü amacın negatif olduğunu da kaydetmişti. Sınırlı, pasif, kendi bekasıyla ilgili bir amacı vardı. Savaşın amaçlarını, ancak bir saldırı gerçekleştirebilirdi. Savunma, ancak zayıfların tercih edebileceği bir şeydi, ama ortada iyi bir kuvvetler dengesi varsa, özendiriciler saldırıya geçme yolunda olurdu. "Saldırıya ani, güçlü bir geçiş (hınç kılıcının apansız parlaması), savunma açısından en önemli an olurdu.[27]

Saldırı konusunda bir başka önemli Clausewitz kavramı da "ağırlık merkezi"ydi (*Schwerpunkt)*. Yazarın daha başka bazı kavramlarının (bunlara sürtünme de dahildi) yanı sıra, bu seferki de günün fizik alanından alınmaydı. Ağırlık merkezi, çekim kuvvetlerinin bir cisim içinde buluştuğu yer olarak tanımlanıyordu ve o noktada cismin ağırlığının tüm yönlere doğru dengeli olduğu ileri sürülebilirdi. O cisme bir darbe vurulursa ya da bir şekilde ağırlık merkezi sarsılırsa, cisim dengesini kaybedebilir, yere düşebilirdi. Basit, simetrik bir cisimde ağırlık merkezini bulmak kolaydı. Ama cismin kıpırdayan parçaları

27 *A.g.e.*, Kitap 6, Bölüm 1, 357; Bölüm 2, 360; Bölüm 5, 370.

varsa ya da bileşimi değişiyorsa, o zaman ağırlık merkezi sürekli yer değiştiriyor olabilirdi. Clausewitz metaforlarla hiçbir zaman tam barışık değildi. "Ağırlık merkezi her zaman kitlenin en yoğun olduğu yerde bulunur," diye izah ediyordu. "Bir darbe için en etkili hedeftir; ayrıca darbelerin en ağırı da tam ağırlık merkezine inendir." *Schwerpunkt* düşmanın gücünün merkez özelliğiydi, bu nedenle de "tüm enerjilerimizi yöneltmemiz gereken noktaydı." Bunu yapmak için düşmanın kuvvetlerini gerisin geri "nihai kitle"ye kadar izleyip saldırıyı o kaynağı hedeflemek gerekirdi. Hedef belki fiziksel kuvvetin konsantrasyonu olmayabilirse de, herhalde düşman güçlerinin buluştuğu ve yönlendirildiği bir nokta olmalıydı. Oradaki herhangi bir sarsıntının etkileri noktanın dışına taşacak ve daha büyük olan bütünü etkileyecekti.

Clausewitz bu çizgiyi sonuna kadar izlememiş olsa da, söz konusu kritik noktanın belki bir başkent olabileceğini ya da bir ittifakın tutarlılığını sağlayan nokta olabileceğini kabul etmekteydi. İttifaklar konusunda (bunlar Napoléon Savaşlarının "med-cezir"inin de ana özellikleri arasındaydı) Clausewitz, tek tek ittifak üyelerinin kendi çıkarlarını ön plana alacaklarını, yani ittifaklara katılmanın risk taşıdığını anlıyordu; örneğin bir müttefike baskı yapan kuvvetleri kendine çekerek saptırma gereği ya da daha zayıf bir müttefike yardım etme zorunluluğu gibi. Eğer ittifak güçlü olacaksa, politik amaçta birlik sağlanması ya da en azından "müttefiklerin çoğu arasındaki çıkarların ve kuvvetlerin, liderinkinden daha geride olması" gerekmekteydi. Böyle bir durum, ortaya düşmanın hedefleyebileceği bir ağırlık merkezi çıkarıyor, müttefikler arasında nifak çıkararak ittifakı yıkmak mümkün olabiliyordu.[28] Barış dönemindeki ittifakların tümü ortak bir

28 Clausewitz, *On War,* 596, 485. Antulio J. Echevarria II, "Clausewitz's Center of Gravity: It's Not What We Thought," *Naval War College*

düşmana karşı ortak bir girişime dönüştürülmemişti, zira konu daha çok bir "iş anlaşması"na benzediği için, eylemleri tıkayan diplomatik çekinceler de söz konusuydu.[29]

Buradan açıkça görülebileceği gibi, ağırlık merkezinin kimliği pek de belirgin değildi. Bu kavramın anlam ifade etmesi için düşmanın bütünsel olduğunun, bir 'birlik içinde' olduğunun varsayılması gerekirdi ki, o birleşme noktasını vuran bir saldırı dengesini bozup onu yıksın. Ama eğer düşman kendini varsayılan şekilde göstermiyorsa, hedef alınabilecek tek bir odak noktası da bulunamayabilirdi. Böyle olursa, aynı nedenle, gevşek bir koalisyonu bozmak (böylesinin mücadelesi daha az etkili olsa bile), sıkı bir koalisyonu bozmaktan daha zor olabilirdi.[30] Eğer düşman tümüyle adanmış değilse (örneğin sınırlı bir savaşta), ordusuna yöneltilen bir darbenin hedef dışındaki alanları da etkilemesini beklemek için daha da az nedenimiz olurdu. Ama buna rağmen yine de Batı askeri düşüncesine en çok yerleşen Clausewitz kavramı (ara sıra netlikten çok kafa karışıklığı doğursa bile) bu olmuştur.

Zaferin Kaynakları

Clausewitz savaşın niteliklerini tarif ederken, strateji de savaşın insan hatasından ve şansın kaprisli etkisinden doğan korkunç belirsizliklerin üstesinden gelmek için gerekli bir irade eylemi haline gelmekteydi. Düşman da aynı sorunlarla yüz yüze olduğuna göre, üstün bir darbeyi düşmanın ağırlık merkezine indirmekle yine de galip çıkmak mümkün olabilirdi. Clausewitz'in o günlerde herkes tarafından kabul edilen görüşüne göre, düşman bir kere savaşta yenilmişse, artık zaferin yolunun açıldığı yolun-

Review LVI, no. 1 (Kış 2003): 108–123.

29 Clausewitz, *On War,* Kitap 8, Bölüm 6, 603. Bkz. Hugh Smith, "The Womb of War."

30 Clausewitz, *On War,* Kitap 8, Bölüm 8, 617–637.

daydı. Bir devlet, ordusu yoksa çaresiz demekti. Ya yok edilir, ya başka devletler tarafından yutulur ya da galip tarafın zorladığı her koşulu kabul etmek zorunda kalırdı. Bu nedenle devletler yenilgiden kurtulmak ve savaşı bir şekilde sürdürmek için ellerinden gelebilecek her şeyi yaparlardı. Yeni doğan 1789 sonrası çağda bu konu, hükümetlerin hükmü olduğu kadar halkın hevesinin de kilit noktasıydı.

Clausewitz politikanın devlet adamıyla generali birbirine nasıl bağladığını görebiliyordu: Politika generale amaçlarını verirken o amaçları başarması için gerekli kaynakları da veriyordu. Bu amaçlar konusunda Strachan 1815 ilkesine atıf yapmaktaydı: "Bence politikanın (ya da politikayı uygulamanın) ana kuralları şunlardır: hiçbir zaman çaresiz kalmayın; kimsenin cömertliğinden bir şey beklemeyin; bir hedeften –imkânsız hâle gelmedikçe - sakın vazgeçmeyin; devletin onurunu kutsal sayın."[31] Demek ki, stratejiyi yönlendirirken politika esas olarak başka devletlerle ilişkilerde ulusal çıkarların bir ifadesiydi. Clausewitz'in varlığını kabul ettiği, ama pek incelemediği bir şey de devletin iç politikasının stratejiye etkisini bir tür sürtünme olarak ele almaktı. Baş komutanın hükümete dahil olması önemliydi, çünkü izlenmekte olan stratejiyi o izah edecek, stratejinin izlenen politikayla ilişkisini değerlendirme işinde o yardımcı olacaktı. Halkın güçlü ulusal duygularının savaş baskısını ve sonuna kadar savaşma kararlılığını nasıl yarattığını Clausewitz fark etmemiş olamazdı. Ama savaşmakla elde edilebilecek şeylerin sınırlı olması duygusunun giderek artması sırasında, 18. yüzyılda olduğu gibi sınırlı sonuçlara yönelik savaş olanağını düşünmeye başlamıştı.

Ordusunu kaybeden bir devletin yenik sayılması nasıl doğruysa, "zaferin yalnız savaş meydanını istila etmekten

31 Strachan, *Clausewitz's On War*, 163.

değil, aynı zamanda düşmanın fiziksel ve psişik kuvvetlerini yok etmekle sağlanacağı, bunun da ancak, zaferi getiren savaşın ardından düşmanı izlemekle ulaşılabilecek bir sonuç olduğu"›da o kadar doğrudur.[32] Eğer düşmanın silahlı kuvvetleri yok edilirse, o düşmandan ne isteniyorsa alınabilir, düşmanın kamuoyuna da boyun eğdirilebilir. Ama Borodino'da olduğu gibi, bazen düşmanın ordusunu tümüyle yok etmek mümkün olmayabilir. Böyle bir sonuç elde edilse bile belki süre olarak geçici niteliktedir. Yenik bir düşman tekrar doğrulabilir. İntikam düşünceleri olabilir, durumu tersine çevirme hedefleri olabilir. Kazanılan zaferin, etkileri açısından kalıcı olmayıp geçici olabileceği durumlarda, anlaşma koşullarını optimum konuma erişme anında konuşmak avantajlıdır. Napoléon'un kariyeri, politik amaçların elde edilebilmesi için tek yol olarak askeri zaferlere güvenmenin uyarılarını taşımaktadır. Onun istediği, Avrupa'da kayıtsız şartsız bir hagemonyaydı. Bugün bile uluslararası ilişkiler konusunda çalışan bazı teorisyenler arasında bunun, büyük güçlerden herhangi biri için tümüyle doğal bir amaç olduğu kavramı hâlâ görülebilmektedir, ama o sıra bu kavram daha güçlüydü. Uygulamada zafer hiçbir zaman eksiksiz olamadığı için, bu kavram asla bitmeyecek bir savaşın ve 'dostlardan yoksun' bir yenilginin reçetesidir. Napoléon'un 1805'te Avusturyalılara ve Ruslara karşı kazandığı akıl durdurucu zaferlerin ardından bir sonraki yıl da Prusyalıları yenmesi, bunların hiçbirini resmin dışına çıkarmış değildir. Savaşın sonucunu kabullenmişler, sonra yeniden savaşmışlar, ama bu sefer bu işe, Fransa'nın metotlarını biraz daha iyi anlayarak kalkışmışlardır. Napoléon'un da öğrenmek zorunda kaldığı gibi, kesin zafer arayan düzen-

32 "Clausewitz'in bitmemiş notu; 1830'de yazıldığı varsayılmaktadır," *On War*, 31. Bu tarihin şimdi 1827 olarak değiştiğini dikkate alın. Ayrıca bkz. Clifford J. Rogers, "Clausewitz, Genius, and the Rules," *The Journal of Military History* 66 (Ekim 2002): 1167–1176.

li bir ordunun karşısına çıkabilecek şey, gerilla savaşçıları ya da sonradan bir araya gelip dayanılmaz koalisyonlar oluşturmuş, sayısal üstünlük arayan gruplardır. Kendisi, amaçlarına erişmek için savaşlara güvenmişti, ama o amaçların nasıl olup da yeni bir Avrupa siyasal düzenini istikrarlı olacak biçimde oluşturacağına dair kafasında net kavramlar yoktu. Başkasının da kopyalayabileceği metotlarla bir kıtaya hakim olmak kolay şey değildi. Savaş konusunda kesinlikle bir dâhi olan Napoléon, politik ferasetten yoksundu. Barış koşullarının *cezalandırıcı* olmasından yana eğilimi vardı, koalisyonlar oluşturma konusunda da zayıftı.

Eğer savaşın amacı, işimize gelecek bir barışsa, o zaman askeri operasyonlar buna ulaşacak bir yol sayılabilirdi. "Tümüyle serbest, mutlak düzeyde bir şiddet ifadesi" olan savaş (arı kavramın gerektirdiği gibi), "politika onu yarattığı anda politikanın yerini alacaktı." Politika bir kenara savrulacak, savaş her şeyi kendi kurallarıyla yönetecekti – tıpkı kurulduğu anda önceden saptanan programa göre patlayacak bir mayın gibi."[33] Savaşın sınırlı amaçlarla yapılabileceğini, araçları ve sonuçları açısından mutlak olmadığını kabullenmek de, yine zor sorunlar çıkarıyordu. Amaçlar ne kadar iddialıysa, devlet savaşa o kadar adanacak, savaş da o kadar şiddetli olacaktı. Ama sonuç garantiye alınmış olmayacaktı. Sınırlı amaçlarla başlatılmış bir savaşın sınırlı araçlarla yapılması imkânsız hâle gelebilirdi. Çatışmalar belki savaşın amacıyla orantılı planlanmış olabilirdi, ama karşı tarafın orduları tarafından şekillendirilirdi. Bu karşılıklı bir etki yaratırdı ve o etki de içerde patlayıcı güçleri harekete geçirebilir, tüm kontrol girişimleri boşa çıkabilirdi. Biz günümüzde bu süreci "eskalasyon" diye adlandırıyoruz. Halkın katılımı, etkileri daha da arttırabilirdi. Clausewitz, "iki halk ya da

33 Clausewitz, *On War*, Kitap 1, Bölüm 1, 87.

devlet arasında bazı gerilimler, kitlesel düşmanlık duyguları bulunabilir," şeklinde gözlemde bulunmuştur; "ve bu durumlarda en küçük bir kavga, tümüyle orantısız bir etki – bir patlama yaratabilir."[34]

Biz bu gerilimde Clausewitz'in etkisinin kalıcılığına dair bir ipucu bulabiliriz. Rasyonel politikanın kendini savaşa empoze edebileceğini, ama bunu yaparken her zaman "şiddet, nefret ve düşmanlık" gibi kör ve doğal güçlerle rekabet içinde olurken, bir yandan da olasılıklarla ve şansla boğuşmak zorunda olacağını anlayabilmişti. Politikayı şansla ve hükümete, orduya, halka duyulan nefretle bağlantılı görürken, o bağın bazen bu unsurlara sınırlayıcı, kurumsal bir biçim verebileceğini de fark etmişti. Her devletin kendi 'üçlü'sü vardı, bunlar kendi içindeki gerilimlerden oluşabileceği gibi karşı tarafla aradaki gerilimden de oluşuyor olabilirdi. "Politika ihtirasla karşı karşıya gelirse, düşmanlık rasyonelliği bir kenara iterse, savaşın özellikleri üste çıkıp 'üçlü'nün özelliklerini bastırabilirdi."[35] Temel noktanın altını çizen, bu daha geniş politik bağlamdı. Clausewitz, askeri işlerin politikacılar tarafından kurgulanması gerektiğini kabul ediyordu. Bu bir kere başarıldıktan sonra, askeri kesim artık politikacıların, askeri zaferi en büyük avantajlarla kullanmasını bekleyebilirdi. O dönemdeki normal varsayım, politik zaferin bir askeri zaferi izleyeceğiydi. Eğer bu varsayım yanlışsa, o zaman stratejinin askeri konulara yönelik odağı yetersiz demekti. O odak karşıt *güçlerin* çatışmasıyla ilgiliydi, oysa gerçek sorun, karşıt *devletlerin* çatışmasıydı.

Zafer (*victory*) sözünün Roma'daki kökleri onu kesin olarak askeri alana yerleştirmektedir. Jomini de, Clausewitz de, savaşın amacının askeri alan dışından geldiğinin farkındaydılar. Ama temel içgüdüleri, "düşman savaş

34 *A.g.e.*, Kitap1, Bölüm 1, 81.
35 Strachan, *Clausewitz's On War,* 179.

meydanından çekilince" şartların konabileceği yolundaydı. Yani sonuçlarla seçilmiş olan yollar arasında bir oran vardı. Ama sorun, askeri zafer ölçülebilir bir şeyken, politik zaferin her zaman ölçülebilir olmayabileceği durumuydu. Yenilen taraf halkının göstereceği direniş ya da tepki, savaş meydanında kazanılan başarıları çok geçmeden küçültebilirdi. Eğer savaşın daha geniş politik sonuçlarını öngörmek zorsa, o zaman askeri kanat kendi somut amaçlarının peşine düşecek, daha geniş etkileri dikkate almayacaktı. Ayrıca Napoléon'un kariyerinin de gösterdiği gibi, bir dizi karşılaşmada hep aynı askeri stratejiyi kullanmak, yüksek sonuçları fazla uzun sürdüremezdi. Karşı taraf bu yaklaşımı çözecek, kendi cevaplarını oluşturacaktı. Brian Bond buradan nasıl bir temel sorun çıkacağını kaydetmişti: "Eğer strateji, ilkelerinin öğrenilebileceği bir bilim olsa, tüm savaşan tarafların aynı şeyleri öğrenmesini kim engelleyebilir ki? Böyle bir durumda denklik olur, berabere kalınır."[36]

---

36 Brian Bond, *The Pursuit of Victory: From Napoléon to Saddam Hussein* (Oxford: Oxford University Press, 1996), 47.

8. BÖLÜM

Falso-Bilim

Anlat bana, Almanlar seni 'strateji' denilen şu yeni bilimle Bonapart'a karşı savaşmaya nasıl eğitti?

Tolstoy, *Savaş ve Barış*

Napoléon Savaşları denince akla gelen o sefalet ve yoksunluklar, uluslararası bir barış hareketinin gelişmesine yol açmıştı. 19. yüzyıl boyunca bu hareket "barış dernekleri"nin, insani yaklaşımla ilgili konvansiyonların oluşumunu sağladı. Savaşlar, yalnız uygarlık dışı, ziyankâr ve yıkıcı olmalarından ötürü değil, temelden mantıkdışı oluşlarından ötürü kınanınaya başladı. Özellikle de ekonomiye saldırı niteliğinde görülmeye başlamışlardı. John Stuart Mill bunu 1848'de en özlü şekilde ifade etti: "Savaşı hızla modası geçmiş duruma düşüren şey ticarettir, çünkü savaş, kendisine doğal muhalif olan kişisel çıkarları güçlendirmekte ve çoğaltmaktadır." Serbest ticaretin teşvikçileri, bu yolla uluslararası ilişki biçimlerinin nasıl doğacağını, bunun da savaşa yönelmeyi nasıl aptalca, üstelik korkunç göstereceğini görebilmek-

teydiler. Dürüst ahlakla yararlılığın karşı konulmaz bir bileşimine ulaşmak mümkündü.[1]

İngiltere'deki serbest ticaret yanlıları belki bunu, uluslararası konuları yönetmek için milliyetçiliğe ve savaşa dayalı yollardan çok daha etkin bir yaklaşım olarak görüyor olabilirlerdi. Ama konumları bu kadar avantajlı olmayanların bakış açısından, bu yaklaşım "kendini kayıran" bir tutum gibi görülüyordu. Prusyalı ekonomist Friederich List, bazılarının bugün bile geçerli gördüğü bir mantıkla, serbest ticaretin "dünyanın her yerindeki daha az gelişmiş ulusları, imalatı, ticareti ve deniz gücü yüksek olan ulusların boyunduruğuna sokacağını" ileri sürmüştü.[2] Daha büyük bir sorun da, Clausewitz'i askeri kariyerinin erken aşamalarında çok şaşırtmış olan faktörün, "hayal gücünü felç eden" bir faktörün görmezden gelinmesiydi. Fransız Devrimi halkı tüm ihtirası ve ateşliliğiyle öne çıkarmıştı. Napoléon bunu kendi güç kaynağı haline dönüştürmüş, kendi kişilik kültünü geliştirmek için kullanmış, halkın hevesinden yararlanarak morali ve adanmışlığı çok yüksek bir ordu kurmuş, onların kendi refahlarıyla devletin başarısı arasında vatansever bir bağ bulunduğuna inanmasını sağlamıştı. Clausewitz'in bunun önemini anlaması, bu noktayı kendi 'üçlü'süne katmasına ve teorisinin bu kadar uzun ömürlü olmasına yol açmıştı. Halkın ihtirasının savaşma biçimlerini nasıl etkilediğini, kontrollü davranma girişimlerini nasıl sabote ettiğini görebilmiş, milliyetçiliği savaşın bir kaynağı olarak tanımlamasını sağlamıştı. Fransa bir tehdit olarak görülmeye başlayınca, başka yerlerdeki insanlar da kendi bayraklarının etrafına toplanmaya başlamışlardı. İnsanlar birbirleriyle değil, milletleriyle tanımlanır ol-

1 Michael Howard, *War and the Liberal Conscience* (Londra: Maurice Temple Smith, 1978), 37–42.

2 Alıntı: Age., 48–49.

muşlardı. Clausewitz, "İki halk arasında öyle gerilimler, öyle kolay alev alan malzemeler gelişebilir ki ..." şeklinde gözlemde bulunmaktaydı.[3]

Bu durum uluslararası olaylarda ilerici ve uygar davranışın kavramlarına karşıydı ve ardına çekingen bir not olarak 'daha fazla demokrasi' talebi de ekleniyor, savaşın bir seçkinler komplosu olduğu yolundaki liberal reform fikirlerinin altını oyuyordu. Savaşçı bir milliyetçiliğin ne kadar hızla ve kolaylıkla coşturulabileceği, radikal serbest piyasacılara kaba bir şok gibi gelmekteydi. Yüzyılın ortasında başlayan Kırım Savaşı, (İngiltere'de bile) halkın savaşma hevesinin ne kadar güçlü olabileceğini ortaya koymaktaydı. Liberal reformcular bir kere daha (ama bu da sonuncu olmayacaktı) kendilerini ihtirassız yararcılıkla ihtiraslı demokrasinin arasına sıkışmış görmekteydiler. Bu bölümde bu savaş konusunun ve politikanın, çok seçkin iki kişi tarafından nasıl görüldüğü ele alınmaktadır, ama bu kişilerin ikisi de liberal değildir. Bunlardan biri olan Rus yazarı Kont Leo Tolstoy, kitlesel orduların generalleri tarafından gerçek anlamda kontrol altına alınıp alınamayacaklarını tartışırken, Alman Feldmareşali Helmuth von Moltke de komuta kavramının olanaklarını ve sınırlılıklarını geniş anlamda ele almıştır.

Tolstoy ve Tarih

Kırım tecrübesi, o sıra genç ve aristokrat bir Rus subayı olarak Sivastopol'da görevli olan Leo Tolstoy üzerinde çok kişisel etkiler bırakmıştı. Tolstoy rahat üst düzey yaşamını çekici bulan biri olmanın yanı sıra, kafasını dine takmış durumdaydı. Başlangıçta cepheden gönderdiği yorum yazılarıyla, yazar olarak ün kazanmaya başladı. Bu yazı-

3 Clausewitz, *On War,* Kitap 1, Bölüm 2, 90. Bkz. Thomas Waldman, *War, Clausewitz and the Trinity* (Londra: Ashgate, 2012), Bölüm 6.

lar, kendilerini keyfî ilerleyen bu çatışmanın içinde bulan bireylerin durumuna ilişkin keskin gözlemlerle doluydu. Düşman ateşiyle biçilen Rus askerlerinin nasıl devrildiğine ve ordu geri çekilirken nasıl yattıkları yerde kalakaldıklarına tanık olmuştu. Rusya seçkinlerinin duyarsızlığı ve beceriksizliği giderek daha fazla canını sıkmaya başlayınca, edebiyatın bir yandan köylülerin, bir yandan da soyluların tecrübelerini ifade edebilmesinin yollarını aramaya başlamıştı. 1863'te giriştiği altı yıllık çalışma, sonunda şaheseri olan *Savaş ve Barış*'ı yarattı. Dürüst bir araştırmacı olarak belgeleri incelemesine, sağ kalanlarla görüşmeler yapmasına, 1812'nin savaş alanlarını gezip dolaşmasına rağmen, yaklaşımı profesyonel tarihçilerinkinden hayli farklıydı; zaten konuya yaklaşımında da roman yazımının kural ve konvansiyonlarından ayrılıyordu. Kendisi kitabın neyi ifade ettiğini şöyle anlatmaktaydı: "Yazarın ifade edilmesini istediği ve ifade edebildiği şeyleri, ifade edilmiş oldukları biçimiyle ortaya koymak." Kitabın daha sonraki revizyonlarında eklenen metinler arasında, tarih yazımının konvansiyonel bakış açısına karşı çıkan kısa denemelere ek olarak, stratejiye yönelik Clausewitz merceğiyle bir bakış da bulunmaktaydı.

Clausewitz aslında Tolstoy'un karşı çıktığı pek çok şeyi de temsil etmekteydi. Hatta *Savaş ve Barış*'ta kendisi de bir ara ortaya çıkıyordu. Prens Andrei Bolkonsky (yani Tolstoy'un görüşlerini temsil ettiği varsayılan kahraman), iki Alman arasındaki bir konuşmaya kulak misafiri oluyordu. O Almanlar, General Wolzogen ile Clausewitz'di. Biri, "Savaş geniş alanlara yayılmalı," diyor, diğeri de ona katılarak, "Tek amaç düşmanı zayıflatmak olduğuna göre, tek tek bireylerin kaybı dikkate alınamaz," diyordu. Andrei bu duyduklarına çok kızıyordu. Savaşın yayılacağı alanlar arasında kendi babasının, oğlunun ve kız kardeşinin yaşadığı bölge de bulunmaktaydı. Vardığı yargı, kü-

çümseyen, hakir gören bir tondaydı. "Prusya, Avrupa'nın tümünü bu adama [Napoléon'a] teslim etmiş durumdayken, şimdi de gelmiş, bize ders veriyor," diye algılıyordu. "Amma da ustaymışlar!"[4] Bunların teorileri "boş bir yumurta kabuğundan bile değersiz." Tolstoy kendilerini olayları kontrol edecek durumda sanan politikacıların kibirine de, olup bitenleri anladıklarını sanan tarihçilere de öfkeliydi. Ona anlayış gösteren okurları bile görüşlerini kabul etmeyi zor bulduğuna göre, bu görüşlerin politik, askeri ya da entelektüel seçkinler arasında saygı görmesi zaten beklenemezdi ve günün stratejisinin uygulamaları üzerinde herhangi bir etki yaratamamasında şaşılacak bir şey yoktur. Ama Tolstoy'un daha genel politik etkisi yüzyılın geri kalanı boyunca yaygınlaşmayı başardı ve şiddet içermeyen stratejilere yönelik girişimler başlamasına yol açtı. Eleştirileri bir sonraki yüzyılda da yankılanmayı sürdürdü.

Tolstoy'un tarih felsefesine anlam vermek kolay iş değildir. Aslında Isaiah Berlin'in bu yoldaki girişimi bile kendi başına küçük bir şaheser sayılmaktadır.[5] Tolstoy, "tarihin büyük adam teorisi"nden nefret ediyordu; olayların akışını izah etmek için en iyi yolun, kendi konumları ve özel nitelikleri nedeniyle olayları şu ya da bu yöne çevirebilecek bazı bireylerin istek ve kararlarına bakmak olduğu fikrine karşıydı. İtirazı, bu tür teorilerin daha geniş ekonomik, sosyal ve politik trendlerin önemini dikkate almadığı yolunda seslendirilen normal şikâyetlerin ötesine geçiyordu. Tolstoy aslında, insani olayları yarı-

4 Leo Tolstoy, *War and Peace,* çeviri: Louise ve Aylmer Maude (Oxford: Oxford University Press, 1983), 829.

5 Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (Chicago: Ivan Dee, 1978). Günümüzde kitabın en hatırlanan yönü olan başlığı, Yunan şairi Archilocus'tan alınmadır: "The fox knows many things, but the hedgehog knows one big thing."(Tilki pek çok şey bilir, ama kirpi bir tek önemli şeyi bilir.)

bilimsel temelde, soyut kategoriler oluşturarak, bir iç-rasyonalitenin varlığını ileri sürerek izah etmeye çalışan her türlü teoriye karşı güvensizlik duymaktaydı. General Pfühl başarıyı, kendine ait "Büyük Frederick'in Savaşları tarihinden türettiği eğri hareket" teorisinin sonucu sayarken, başarısızlığı kötü uygulamalara yüklüyordu.

Tolstoy, kendi kararlarının önemli etkiler getirdiğini sanan hayalperest üst düzey kişilerden çok, "birey olarak insanların iradelerinin toplamını" vurgulamaktaydı. İnsanoğlunda iki yanlı bir nitelik görüyordu. Bu hem bireyin bir derece özgürlük içinde yaşadığı özel hayatında hem de "konulmuş yasalara uymak zorunda olduğu," bilinçli olarak kendisi için, ama biraz da insanlığın tarihi, evrensel amaçlarını gerçekleştirmenin bir aracı olarak yaşadığı bileşik hayatında böyleydi. Burada Tolstoy, bireylerin yeteneklerini uzlaştırarak, insanlığın birlikte, ister ilahi bir elin ya da ister tarihsel olayların, kolektif duyguların, belki de piyasa mantığının çizdiği belli bir yolun varlığına inanarak o yolda bağımsız iradeleriyle ilerlemesini isteyenlere katılıyordu. Bu uzlaştırma sürecinin bir noktasında bireysel olanakların, bütünün baskısı altında kalacağını varsaymaktaydı. Bu felsefenin aslında, sosyal yapının altlarında bulunanlara değil, kendilerinin tarih yarattığına inanan seçkinlere bir tehdit olduğu görüşündeydi. Söz konusu tezin sorun noktası, Tolstoy anlatırken bile hikâyenin bir yerinde politika sahnesindeki baş aktörlerin gerçekten verdikleri kararlarla bazı sonuçlar yaratıyor olmalarıydı. Napoléon hiç doğmamış olsa da Avrupa tarihi aynı olurdu demek garip kaçar. Tarihin bir falso-bilim olamayacağını kabul etmek, sistematik düşünce ve kavramsallaştırma diye bir şeyin olamayacağına da inanmayı gerektirmez. Beri yandan, tarihin büyük adam teorisini inkâr etmek için Napoléon'un Borodino'daki performansını kullanmak da bir o kadar gariptir.

Gallie'nin de kaydettiği gibi, o olay, "tarihin en acayip, en az tipik savaşlarından biri"ydi. Ama Tolstoy yine de kendi fikrinin, tarihin daha az acayip, daha az atipik olaylarına uygulanmasını tartışırken o olaya dayanmaktadır.[6] Tolstoy imparatoru, gerçekte hiç kontrol edemeyeceği olayları kontrol edebilirmiş gibi davranıyor göstermiştir. Yerinde duramayan biridir, "yapay bir hayat fantezisini yaşamaktadır, peşpeşe emirler yağdırır, ama savaş alanına, o emirlerin etki yapamayacağı kadar uzaktadır: Neler olup bittiğinin farkında olmadığı savaşta, o emirlerinin hiçbir de uygulanmamıştır." Buna karşılık kendisi, "otoritenin temsilcisi" rolündedir. Tolstoy'a göre, bu rolü de gayet iyi oynamaktadır. "Savaşın gidişatına zarar verecek hiçbir şey yapmadı, en mantıklı fikirlere yatkın davrandı, karışıklığa yol açmadı, kendi dediğinin tersini söylemedi, korkup savaş alanından kaçmadı, büyük bir özkontrol ve askeri tecrübeyle, emirlerini veriyormuş gibi görünmeyi sakin sakin ve gururla sürdürdü." Verdiği emirler, bunları uygulayacaklara nadiren mantıklı geliyor, cevabın ona varmasına kadar araya başka olaylar giriyordu. Ama o gün için Napoléon'un sorunu bu değildi; o hastaydı, kendini iyi hissetmiyordu, her zamankinden farklı olarak, hangi noktaya yükleneceği konusunda kafası da bulanıktı. Derken düşmanı dağıtma fırsatı çıktığında, elinde bunu yapmaya yetecek yedek kuvvet bulamadı. Tolstoy'un bu büyük adamı gücünün doruğundayken ele aldığı söylenemez. Oysa Napoléon'u Austerlitz'de tarif ederken Tolstoy, çağdaşlarının istemeyerek de olsa, ona hayranlık duyduğu nitelikleri pekâlâ kabul etmekteydi.

Buna karşılık Tolstoy, Kutuzov'a daha anlayışlı davranıyordu. Onu tarif ederken, aptalmış gibi görünmesi-

---

6 W. Gallie, *Philosophers of Peace and War: Kant, Clausewitz, Marx, Engels and Tolstoy* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1978), 114.

ne rağmen bir iç bilgeliğe sahip olduğunu, çünkü durumun mantığını kavrayabildiğini söylüyordu. Olay savaş bilimleri denilen bilgileri bilmeye dayanırsa, Napoléon, Kutuzov'a fark atardı, ama Rusun anladığı daha derin, daha anlamlı şeyler vardı ve durumun nasıl gelişeceğini görebiliyordu. Kutuzov, Prens Andrei'ye, "zamanın ve sabrın en güçlü savaşçılar olduğunu" söylüyordu. Genç adama göre, Kutuzov "olayların kaçınılmaz akışını" anlıyordu ve müdahale edip de bu akışı kesmeyecek kadar da bilgeydi. Kutuzov'un bu savaştaki pasifliği, ataleti değil, bilgeliği işaret etmekte, komutan emirlerine güvendiğinden çok ordunun ruhuna güvendiğini göstermekteydi. Bir tek kere emir vermiş, onu da yenilgi noktasında vermişti. O emir, karşı saldırıya hazırlanmaktı, ama o koşullar içinde bunu yapmak olanaksızdı. Burada amaç, kendi niyetini belirtmekten çok, adamlarına moral vermekti. Tolstoy'un anlatısında Fransız saldırısının tökezlemesi, baskı yapacak kadar moral güçleri kalmadığı içindi, oysa Rusların direnecek moral gücü vardı.

Tolstoy'un "yeni bilim" stratejiyi hor görmesi, "bir olayın öncesindeki emrin o olayı meydana getirdiği yolundaki yanlış fikre" karşı bir uyarıydı. Binlerce emir verilirdi, ama tarihçiler uygulanan ve olayla tutarlı olan birkaç tanesine odaklanır, "uygulanamayacak emirler oldukları için uygulanmayanları" unuturlardı.[7] Bu durum, planları yaratan ve var olan birçok faktörden yalnızca birkaçını etkileyecek emirleri (üstelik durumun aslında nasıl olduğunu bilmeden verilmiş emirleri) verdiren bir stratejik yaklaşıma tersti. Tolstoy Temmuz 1812'de yapılan kaotik müzakereleri tarif ederken Rus komutanların ilerleyen Napoléon kuvvetleri karşısında ne yapacaklarını tartışmasını anlatmaktadır. Ortadaki konu, Drissa'daki kampı terk edip etmeme konusudur. Generallerden birine göre

7 Tolstoy, *War and Peace*, 1285.

problem, kampın arkasında bir nehir bulunmasıyken, bir başka generale göre böyle olması kampı değerli kılan bir durumdu. Prens Andrei ortadaki karmaşık sesleri ve fikirleri, önerileri, planları, itirazları ve bağırtıları dinlerken, "savaş bilimi diye bir şey olamaz, demek ki askeri deha diye bir şey de olamaz," yargısına varır. Bu tür konularda koşullar ve durumlar bilinemez ve tanımlanamaz. Rus kuvvetlerinin de, Fransız kuvvetlerinin de gücü hakkında yeterli şey bilinmemektedir. Her şey "sayısız koşullara bağlıdır, onların önemi de, bilinmeyen bir zamanda ortaya çıkacak yeni bir durumla saptanacaktır." Askeri kişilere deha niteliğini yorumlamak, onlara verilen gücün ve iltifatın yansımasından başka bir şey değildir. İyi bir komutanın özel nitelikleri diye bir şey olamayacağı gibi, görünüşe göre komutanın en etkin işlevleri "en yüce ve en iyi insani nitelikleri (sevgiyi, şiiri, şefkati ve felsefi, sorgulayıcı kuşkuları)" dikkate almadığı zamanlarda gerçekleşmektedir. Bir askeri eylemin başarısı o tür insanlara ait olmayıp, yüksek mevkide bulunan ve "Mahvolduk!" ya da "Yaşasın!" diye haykıran birine ait olmaktadır.[8]

Savaş yapı olarak akıl karıştırıcıdır ve 'sebep' olan emirlerle 'etki' olan eylemler arasında net bir bağlantı bulunmama olasılığı da büyüktür. Ama stratejinin bir yanı, savaşın neyi başarıp neyi başaramayacağını anlamakla ilgilidir. Bu açıdan, Rusya'nın kaderi, insanoğlunun anlayamayacağı temel güçler tarafından olduğu kadar da strateji tarafından saptanmıştır. Lieven'in dediği gibi, Tolstoy, Çarın stratejisinin netliğine gerekli takdiri sunamamış, olayların ne ölçüde Çarın beklediği gibi geliştiğini görememiştir. Ama ne olursa olsun, *Savaş ve Barış*, Napoléon'un yenilgisiyle ilgili halk algılarını "yazılmış yazılacak tüm tarih kitaplarından daha fazla" biçimlendirmiştir. "Tolstoy 1812'deki olaylarda hiçbir insan aktö-

8 *A.g.e.*, 688.

rün rasyonel yönlendirmesi bulunmadığını söyleyip askeri profesyonelliğin bir Alman hastalığı olduğunu ima ederken, Batının 1812 ile ilgili yorumlarını, Fransız yenilgisinden ötürü karları ya da şansı suçlama tutumunu kolayca beslemektedir."[9] Askeri organizasyonların merkezden gelen emirlere her zaman pek de iyi uymadığını söylemek farklı bir şeydir. Emirler yanlış yorumlanabilir; istihbarat yanlış olabilir; ilk savaş planlarının değiştirilmesi, bazen yenilerinin yapılması gerekebilir. Ama emirlerin hiçbir zaman etkili olamayacağını, savaşın akışını değiştiremeyeceğini iddia etmek ve liderliğin potansiyelini; istihbaratın, öğütlerin ve emirlerin yararlarını; profesyonel tecrübenin, eğitimin ve ustalığın önemini inkâr etmek de farklı bir şeydir. Belki bu anarşist felsefeyi geliştiren Tolstoy için, bazı kimselerin olayları biçimlendirebilmesinden daha önemli olan, böyle bir güce sahip olmamaları gerektiğidir. Gücün kullanımı fikrine itiraz ederken, başkalarının hayatını kontrol edebilme iddiasına itiraz etmekle, belki de bunun gücünü azaltmaya çalışmış olabilir.

Tolstoy için mesele, olayların sebepleri olmaması değil, bu kadar çok sebepleri olmasıydı. Tarihçiler en göze çarpanlarını seçip alıyor, bu yüzden birçoğunu kaçırıyorlardı. Berlin'in dediği gibi, "Hiçbir teori, mümkün olan insan davranışlarının tümünü, ufacık, gözle görülemeyen sebepleri ve etkilerini kapsayıp da insanla doğa arasındaki karşılıklı oyunu, tarihin kaydedebildiğini iddia ettiği o olaylar dizisini ortaya seremez."[10] Yazdıklarına sempatiyle bakan bir yorumcu, Tolstoy'un yalnız kendi çağının filozoflarını değil, daha sonra gelen ve geri dönüp bakma avantajına sahip olan sosyal bilimcileri de, yalnızca kanıt aradıkları, kendi teorilerini destekleyip ona ters düşen

9 Lieven, *Russia Against Napoléon*, 527.
10 Berlin, *The Hedgehog and the Fox*, 20.

her şeyi görmezden geldikleri için küçük düşürdüğünü ileri sürmüştür. Tarihçiler gerçi bazı önemli noktalara odaklanmışlardır, ama o tür noktalar oldukça nadirdir, çünkü ortaya çıkan sonuçlar ayrı ayrı pek çok noktanın sonucudur ve her biri kendi olanaklarını içermektedir. Yaptıkları açıklamalar bazı önemli noktaları gözden kaçırıyor, o noktalar karanlıkta kalırken başka bazı noktalara gereksiz ağırlık veriliyordu. Tarihi yorumların sürekli itirazlarla karşılaşıp yeniden gözden geçirilmesi bu yüzdendi. Gary Morson böyle bir zeminde Tolstoy'un inancına, "gerçek anlayışın, ancak şimdiki zaman kipinde var olabileceği ve olayların 'bir anda' kararlaştırıldığı" inancına katılıyordu. Zaten bu nedenle Kutuzov'un savaş öncesindeki en iyi öğüdü de, gece sabaha kadar iyi bir uyku çekmekti: Önlerinde açılan olanaklara dikkat edebilmek, önceden planlamadan çok daha değerli olacaktı.[11]

Merkezi kontrolün ya da büyük teorinin sınırları konusunda yorum yapıp uyarılarda bulunmak başka şey, her şeyin anlık küçük kararlarla geliştiğini iddia etmek, hiçbirinin diğerinden önem farkı yokmuş gibi, eskiden alınmış kararların gelecekteki olaylar üzerinde hiç etkisi yokmuş gibi düşünmek de başka şeydi. Tarihçiler belki izah etmeye çalıştıkları süreçleri bütünsel olarak göremeyebilirler, stratejistler de bu arada geleceğe dönük düşünüyor olabilirlerdi. Ama asıl zorluk, önceden kestirilemeyen durumlarda, ancak bazı faktörlerin etkilenebileceği, ama yine de bir şeyler yapmak gerektiği durumlarda, özellikle hiçbir şey yapmamanın da kararlardan biri olabileceği durumlarda nasıl tepki verileceği noktasındaydı. Dönüp geriye baktığında tarihçi de durumun pekâlâ farklı gelişebileceğini görecektir. Ama seçenekler arasında

11 Gary Saul Morson, "War and Peace," Donna Tussing Orwin, ed., *The Cambridge Companion to Tolstoy* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002), 65–79.

verilecek karar, geçmişteki o anda, bilinmeyenlerle karşı karşıyayken verilmek zorundadır. En önemlisi de, bu tür iddialarda temel bir çelişkinin var olmasıdır. Geçersiz, ilgisiz şeylerin belirmesi karşısında, generaller de, teorileri de, oltadan kurtulmakta, hâlâ şaşkın görünüyor olsalar bile artık tehlikeli görünmemektedirler. Hâlâ önemli olsalar, yaptıkları çılgınlıkların hesabını vermek zorunda kalırlardı.

Von Moltke

Savaş ve Barış'ın yayınlanmasından bir yıl sonra, 'stratejist'in sanatını hem büyük önemi, hem de sınırlılıklarıyla ortaya koyan bir olay gerçekleşti. O olay 1870 tarihli Fransa-Prusya Savaşıydı, başında da Feldmareşal Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke bulunmaktaydı. Von Moltke, Clausewitz'in takipçisi ve en etkili reklamcısı olduğunu iddia eden biriydi. Hatta büyük usta Prusya Harp Akademisinde görev yaparken orada öğrenci de olmuştu. Her ne kadar ikisinin tanıştığına dair bir işaret yoksa da, Clausewitz, von Moltke'nin karnesini "örnek alınmalı" şeklinde işaretlemişti. Von Moltke *Savaş Üzerine*'yi 1832'de, sınırlı sayıda basıldığında okumuştu.[12] 19. yüzyılın ilk yılında doğmuş olan von Moltke doksan bir yaşına kadar yaşamıştı. Otuz yıl boyunca Prusya ordusunun kurmay başkanlığını yapmış biriydi ve yüzyılın en büyük. en başarılı stratejisti olduğunu iddia edebilecek durumdaydı.

Soylu sınıf üyesi olarak doğmuş olmasına rağmen, ailesi yoksuldu. Ordu kariyeri 11 yaşındayken, Danimarka'daki askeri okula gönderildiğinde başlamıştı. Kültürlü

12 Michael D. Krause, "Moltke and the Origins of the Operational Level of War," Michael D. Krause ve R. Cody Phillip, eds., *Historical Perspectives of the Operational Art* (Center of Military History, United States Army, Washington, DC, 2005), 118, 130.

ve çok okuyan biriydi, liberal hümanist olarak sınıflandırılabilecek durumdaydı, ama bu ancak, 1848 ayaklanmalarına kadar sürdü, o olaylar sırasında birdenbire sağa kaydı, sıkı bir vatansever ve ödün vermez bir anti-sosyalist oldu. Kurmay başkanlığına 1857'de getirildiğinde, askeri profesyonelliğin standartlarını oluşturan bir sistem kurdu ve o sistem yüz yıl boyunca yürürlükte kaldı. Askeri organizasyonu tüm yönleriyle ele almış, silahları, eğitimi ve lojistiği de kapsamıştı. İsim yaptığı ilk savaş 1864'te Danimarkalılara karşı başlayan savaş oldu, ama aslında şöhretini, Almanya'nın Prusya çevresinde birleşip Avrupa'nın en büyük gücü konumunu Fransa'nın elinden almasına yönelik savaşlarla kazandı.

Von Moltke strateji konusunda pek az şey yazmıştır. Gunther Rothenberg onu "gramerci" olarak tanımlar, "soyut düşüncelere pek az yöneldiğine" işaret eder.[13] En önemli katkıları, çarpıcı bir şöhrete ulaştığı 1870 Fransa-Prusya Savaşından önce ve sonra yazdığı yazılarla gelmiştir ve o yazılar, Clausewitz'in etkilerini açıkça belli etmektedir. Yine de, von Moltke iki noktada Clausewitz'in ve Napoléon modelinin ötesine geçmiş bulunmaktadır. 1860'larda çağ değişmiş, orduların yapabileceği işler de, yüzyılın başına göre hayli artmış bulunuyordu, zira demiryolları devreye girmiş, karayolları da işlerlikli ağlar oluşturmaya başlamıştı. Von Moltke bu gelişmelerin lojistik potansiyelinin son derece farkındaydı. Kitlesel orduların, rahat ulaşım sağlanmasıyla neleri başarabileceğini görebiliyordu. Aynı zamanda, iki tarafın birden, çok sayıda askeri harekete geçirmesiyle başabaş noktasına gelinebileceğini, savaşın sona erdirilemeden sürüp gidebileceğini de görüyordu.

13 Gunther E. Rothenberg, "Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, 298 (bkz. Bölüm. 6, n. 2).

Von Moltke'nin yaklaşımını etkileyen ikinci bir faktör de Clausewitz'in söylemini, yani savaşın aslında politikanın bir devamı olduğu görüşünü içselleştirmiş olmasıydı. Kralına mutluluk içinde hizmet ediyor, Şansölye Otto von Bismarck'la da nüfuzunu (daha az mutlu olarak) paylaşıyordu. Bu durumun sonucunda, politik amaçlarla askeri imkânlar arasında var olan belirsizliklere ilişkin sezgiler geliştirirken, sınırlı savaş olanaklarıyla ve müttefiklerin değeriyle ilgili görüşler de edindi. Tıpkı Clausewitz gibi, savaşın amacının "hükümet politikasını kuvvet kullanarak uygulamak" olduğuna inanırken, bir yandan da politikacıların (Bismarck demek istiyor) savaştan beklediklerinin bazen savaşın gerçekçi olarak sağlayamayacağı şeyler olduğundan da yakınıyordu. Amaçlar bir kere ortaya konduğunda, onlara ulaşmak artık askerlerin işiydi. "Politik mülâhazalar, ancak askeri bakımdan uygunsuz ya da imkânsız bulunmadığı sürece hesaba alınabilirdi." Ama yine de bazı amaçlara ulaşılamazsa, askeri kesim ile politika arasında, yani amaçları belirleyenlerle araçları kullananlar arasına bir diyalog başlaması kaçınılmazdı. Bunu von Moltke'nin zafer kavramını tanımlayışında da görmek mümkündür: "Eldeki imkânlarla sağlanabilecek en yüksek amaç." Savaşla ilgili tutumu Clausewitz'inkine yakındı, ama savaşın sonucunu en kesin şekilde belirleyen şeyin zafer olduğu inancı daha kararlıydı.

> Silahlarla gelen zaferin kararı, savaşın en önemli anıdır. Düşmanın iradesini kıran ve onu bizim irademize teslim olma noktasına getiren tek şey zaferdir. Toprakları ele geçirmek ya da kaleleri fethetmek bunu sağlayamaz. Karar ancak, düşmanın savaşma gücünü çökertmekle verilir. Bu durumda, operasyonların baş amacı bu olmak zorundadır.

Bu yaklaşımın sınırlı amaçlarla yapılan savaşlara bir yararı yoktu, çünkü öyle bir durumda düşmanın savaşma gücünü çökertmek için gereken efor devreye girmiyordu.

Von Moltke'nin stratejiye yaklaşımında daha da büyük yenilik sayılabilecek şey, herhangi bir sisteme ya da plana kilitlenip kalmayı reddetmesiydi. Ünlü sözünü, "hiçbir plan, düşmanla temasın sonrasında sağ kalamaz," özdeyişini bilmeyen yoktur. Komutanlarına savaşın "yeşil bir masa üzerinde yapılamayacağını" söylerdi. Emrindeki komutanların, merkezin isteğine göre değil, durumun gereğine göre hareket edebilmeleri için yetki devrine hazırdı. Genellemelere ve kalıplaşmış kurallara güvenmezdi. Önemli olan, asıl amacı gözden kaçırmadan "pratik uyarlamalara" olan ihtiyacı kavrayabilmekti. Soyutlamalara ve genel ilkeler koyma çabalarına kuşkuyla bakardı. Von Moltke için strateji, "serbest, pratik, sanatsal bir faaliyet"ti ve bir "yararlılıklar sistemi" olmak zorundaydı.[14] Strateji seçimi sağduyuya dayanmak zorundaydı: Karakter testi de, aşırı stres durumlarında bunu bulabilmekti. Prusya'nın stratejik durumu zorluklar içerdiğine göre, bir savaş başladığı anda başkalarının da buna katılması riski her zaman vardı. Dolayısıyla zafer hızlı ve kesin olmak zorundaydı, bunun anlamı da, vakit kaybetmeden saldırıya geçmekten başka seçenek bulunmamasıydı. Von Moltke aynı zamanda koşulların değişmekte olduğunun da farkındaydı. Özellikle giderek daha ölümcül hâle gelen ateş gücü önemliydi, böyle olunca da cepheden yapılan saldırılara pek heves duymuyordu. Stratejiyi, anlaşmazlıkların önceden kestirilmez yönleri ve bundan doğabilecek beklenmedik fırsatlar üzerinde oynanan bir oyun olarak görüyor olsa da, o noktada artık strateji suskunlaşıyor, işin yükü taktiklere biniyordu. Bu açıdan, Clausewitz'den farklı bir düşünceye sahipti, zira Clausewitz savaşın sonuna kadar götürülmesini stratejinin işi olarak görmekteydi. Von Moltke'ye göre taktik işler

14 Bkz. Helmuth von Moltke, "Doctrines of War," içinde, Lawrence Freedman, ed., *War* (Oxford: Oxford University Press, 1994), 220–221.

kavramsal olarak basit şeylerdi – düşman kuvvetlerinin mümkün olduğu kadar çoğunu mahvetmek gibi – ama pratikte yine de zor olabiliyorlardı. Bu yüzden de savaşa büyük bir titizlikle hazırlanırdı. Savaş bitince, strateji yeniden sahneye çıkmak durumundaydı.[15]

"Stratejik zarflama" olarak tarif edilen yaklaşımı, üstün güçleri düşmandan daha hızlı merkezleştirmeye dayalıydı ve sonradan Alman stratejisinin ayırıcı özelliği durumuna gelecekti. Kendisinden önce Napoléon'un ve Clausewitz'in de inandığı gibi, von Moltke'nin de sayıların önemine inancı tamdı. Savaştan önce sayıları büyütmek için koalisyonlara gidilebilirdi; nitekim 1866 tarihli Avusturya savaşında küçük Alman devletlerin arasından müttefikler bulmaya yönelmişti. Savaş sırasında üstün güç bir noktada harekete geçirilebilir, daha geniş anlamdaki kuvvetler dengesi düşünülmeyebilirdi. Bunu yapabilmek için hızlı hareket şarttı, burada da dikkatli planlama fark yaratırdı. Zaten uzun süredir Prusya askeri hazırlıklarında önemli bir role sahip olan genelkurmay, Von Moltke'nin yönetimi altında genişlemiş, yükselmişti. Askeri planların yalnız kaynağı değil, aynı zamanda *yeddiemini* haline gelmiş, hem tasarımdan, hem de uygulanmasından sorumlu olmuştu.

Von Moltke'nin komutan olarak getirdiği en radikal yenilik, çağının ders kitaplarındaki önerilerin tersine, ordusunu bölmek, her iki tarafın ikmalini ayrı ayrı sağlayıp sonra kuvvetleri savaş anında birleştirmekti ("bölünerek ilerle; birlikte vur"). Riskler orduların teker teker yakalanması halinde zayıf kalmaları ya da fazla erken bir araya getirilip ikmal konusunu zorlaştırması olabilirdi. 1866'da başlayan Avusturya savaşında askerlerini vaktinde konuşlandırmak için trenlerle getirmiş, Avusturya

---

15 Echevarria, *Clausewitz and Contemporary War*, s.142 (bkz. Bölüm. 7, n. 18).

seferberliğe daha erken geçtiği halde onlardan önce konuşlanabilmişti. İki ordusunu ayırıp yüz atmış kilometre kadar aralıklı mevzilendirdiği zaman gözlemciler çok sarsılmıştı. Eğer Avusturyalı komutanlar daha uyanık olsa, bu durum von Moltke için feci sonuçlar verebilirdi. Ama sonunda Avusturyalılar farklı yönlerden gelen iki ordu arasında sıkışmışlardı.

Bu zafer, Fransa'yla bir savaşa yol açmış, von Moltke buna çok dikkatle hazırlanmıştı. Bu sefer ordusunu üçe böldü, böylelikle büyük bir esneklik kazandı ve Fransızların planı belli olduğunda hızla tepki verebildi. Vuruş anı gelinceye kadar seçeneklerini açık tutmayı başardı.

En iyisi savaş gününde orduların farklı yönlerden savaş alanına gelmeleriydi. Başka bir ifadeyle, operasyonlar öyle yönlendirilmeliydi ki, ordular düşmana karşıdan ve yandan saldırabilmeliydi. O zaman strateji, elde edebileceği en iyi sonuçlara ulaşabilir, parlak zaferlere ulaşılabilirdi.

Ama bunun da bir garantisi yoktu. Mekân ve zaman faktörleri hesaplanabilir olmakla birlikte, verilecek kararların dayandığı tüm değişkenler, yani "daha önceki küçük çatışmaların sonuçları ya da hava koşulları veya yanlış istihbarat gibi şeyler," olaya yine insani hareketlerin hepsinde olduğu gibi şans ve talih gibi faktörleri ekleyebilirdi.[16] Fazla erken ya da fazla geç birleşmek, geri dönülmez durumlara yol açabilirdi.

Fransa'yla yapılan o kritik 1870 savaşında von Moltke'nin zaferi tartışılmazdı – en azından savaşın konvansiyonel aşaması söz konusu olduğunda tartışılmazdı. Fransız ordusunu önce 18 Ağustosta Metz'de yakalamış, ardından da iki hafta sonra Sedan'da karşılamıştı. Gerçi komutanlarının hepsi plana uymuş değildi, ama yap-

16 Hajo Holborn, "The Prusso-German School: Moltke and the Rise of the General Staff," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy,* 288.

tıkları hataları telafî eden şey, Fransız tarafının sayısız yanlışları ve modası geçmiş metotları olmuştu. Fransız ordusu yedi haftada yenilgiye uğratıldıysa da, savaş sona ermedi. Fransa'da bir araya gelen düzenli ve düzensiz kuvvetler bir ulusal savunma hükümeti kurmayı başardılar. Bu da, savaş alanındaki zaferin ardından mutlaka politik zaferin gelmeyebileceğinin göstergesiydi. Almanlar Paris'e doğru ilerlerken von Moltke, fazla uzun iletişim hatlarının da, Fransızların ülkeye ikmal aktarmayı sürdürüyor olduklarının da, son derece farkındaydı. Şansölye Otto von Bismarck'la aralarında Paris'i bombalayıp bombalamama konusunda bir tartışma geçmişti. Von Moltke bunun Fransız savunmasını daha katılaştıracağına kaygılanıyor, kuşatma yaklaşımını tercih ediyordu. Bismarck ise savaşın uzaması yüzünden İngiltere'yle Avusturya'nın da Fransızlardan yana savaşa katılmasından kaygı duyuyordu. Kayzer, şansölyenin görüşüne katıldı ve bombardımana Ocak 1871'de başlandı. Fransa hükümetinin yüreği yeni bir çatışmayı götürmeyince görüşmelere oturuldu. Ama yine de bir sona varılamadı, çünkü o sırada bir halk ayaklanması baş gösterdi ve karşılarında Paris Komününü buldular. Acele kurulmuş, düzensiz bir ordu, sırf halkın ateşli ihtirasına dayanarak savaşıyor, disiplinden yoksun olmalarıyla von Moltke'yi afallatıyordu.[17] Zaten strateji konusundaki tartışmayı kaybetmiş olmanın hoşnutsuzluğunu da yaşıyordu. Bismarck gerçi Clausewitz'i hiç okumamış olmaktan duyduğu pişmanlığı itiraf etmişti, ama savaşın başlamasından itibaren politikanın oynayacağı rolle ilgili net fikirlere sahipti. "Savaşla ulaşılacak amaçları düzenlemek ve sınırlamak, krala bunlarla ilgili danışmanlık vermek, savaş sırasında olduğu kadar savaş öncesinde de bir politik işlevdi ve bu sorunların

17 Rothenberg, "Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment," 305.

çözümünün de savaşın yürütülüş biçimini etkilememesi düşünülemezdi."[18]

Von Moltke savaşın amaçlarını politikanın saptaması gerektiğini kabul ediyordu. Ama çatışmalar bir kere başlayınca, askeri tarafın eli serbest olmalıydı: "Strateji'nin politikadan tümüyle bağımsız olması şarttı." Bu inanç, Prusya Genelkurmayının 1806'daki Jenna yenilgisi sonrasında kurulmasından beri vardı ve yerleşmişti. Prensin beceriksizliğine karşı bir tedbirdi bu. Von Moltke bu rolün yine her zamanki kadar önemli olduğu görüşündeydi. Savaş meydanındaki komutanın çevresine "bağımsız ve olumsuz danışmanlar" birikirse, hiçbir şey başarılamazdı. "Her zorluğu öne sürer, her olasılığı öngörürler; her zaman haklı olmak zorundadırlar; her olumlu fikre karşı çıkarlar, çünkü kendi fikirleri yoktur. Bu danışmanlar oyun-bozandır, ordu komutanına itiraz etmekten başka bir şey yapmazlar."[19] Von Moltke'nin tutumunun merkezinde kaçınılmaz bir gerilim yatıyordu. Krizin doruğa vardığı sırada veliaht prens Frederick Wilhelm'le yaptığı söylenen bir görüşme de buna ışık tutmaktaydı. Von Moltke, Paris alındıktan sonra ordunun "güney Fransa'ya doğru inip düşmanın gücünü büsbütün kıracağını" ileri sürmüştü. Kendisine Prusya güçlerinin o zamana kadar yorgun düşüp düşmeyeceği, savaşları kazanmayı sürdürüp sürdüremeyeceği sorulduğunda, böyle bir olasılığı reddetmişti: "Savaşları her zaman kazanmalıyız. Fransızları tam anlamıyla yere sermeliyiz." O zaman "istediğimiz anlaşma şartlarını zorlayabiliriz." Veliaht prens, "Ya bu süreçte biz de kan kaybından ölürsek?" diye sormuş, von Moltke de şöyle cevap vermişti: "Biz kan kaybından ölmeyeceğiz, ölürsek de karşılığında barışı kazanmış o-

18 John Stone, *Military Strategy: The Politics and Technique of War* (Londra: Continuum, 2011), 43–47.

19 Krause, "Moltke and the Origins of the Operational Level of War," 142.

lacağız." O zaman kendisine, "günün politik durumunun farkında mısınız?" diye sorulmuş, o, "Hayır," diye karşılık vermişti. "Ben yalnızca askeri konularla ilgilenirim."[20]

Bu son derece elektrikli tartışmalardan ortaya kritik öneme sahip bir kavram çıkmış ve daha sonraki askeri düşünceleri büyük ölçüde etkilemişti. Kayzer tarafından delege edilen operasyon komutlarıyla ilgili olarak von Moltke, savaşın operasyonel düzeyinde politikanın asla işe karıştırılmaması gerektiğinde direnmekteydi. Paris olayının seyri belki politikayı safdışı bırakmanın çılgınlığını açıkça ortaya koyabilirdi, ama savaş alanındaki komutanlar açısından von Moltke'nin tutumu bir inanç meselesi haline geldi, stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için 'olmazsa olmaz' şeklinde kabullenildi.

20 Walter Goerlitz, *The German General Staff* (New York: Praeger, 1953), 92. Alıntı Justin Kelly ve Mike Brennan, *Alien: How Operational Art Devoured Strategy* (Carlisle, PA: US Army War College, 2009), 24.

9. BÖLÜM

Yok etme veya Bezdirme

Oraya en hızlı ve en büyük güçle varmak

—General Nathan B. Forrest'ten strateji konusunda *(büyük olasılıkla yanlış)* bir alıntı

20. yüzyılın başında, askeri tarihçi Hans Delbrück, askeri stratejinin iki temel biçime ayrılabileceğini iddia etmişti. Birincisi, günün çoğunluk görüşüne uygun olarak, *Niederwerfungsstrategie*, yani yok etme stratejisiydi ve düşman ordusunu ortadan kaldırmaya dönük kesin bir zaferi gerektirmekteydi. İkincisi ise Clausewitz'in 1827 tarihli notlarında kabul edildiği gibi, eğer askeri imkânlar kesin zafere izin vermeyecek durumdaysa, bir başka tür savaşın da mümkün olduğunu kabul etmekteydi.[1] Delbrück bunu *Ermattungsstrategie* olarak, yani yorma, tüketme, bezdirme (bazen *pişman etme* şeklinde tercüme edilmiştir) şeklinde adlandırmıştır. Yok etme stratejisinde bir tek kutup vardır, o da savaşın kendisidir; ama bezdirme stratejisinde bir kutup daha vardır ve o kutup, çeşitli yollarla

1 Gordon Craig, "Delbrück: The Military Historian," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, 326–353 (bkz. Bölüm. 6, n. 2).

savaşın politik amacını başarmaktır. Buna toprak işgal etmek, mahsulü harap etmek, abluka uygulamak gibi şeyler de dahildir. Geçmişte bu alternatif yaklaşımlar, daha iyi çarelerin bulunamadığı durumlarda sık sık kullanılmış ve etkili de olmuştur. Önemli olan, stratejiyi kararlaştırırken esnek olabilmek, günün politik gerçeklerini dikkate almak ve pratik kapasitenin ötesinde bulunabilecek askeri stratejilere güvenmemekti.

Delbrück'ün niyeti, en güçlülerin "yok etme"yi cazip bulacağını, daha zayıf olanların da bezdirme yoluyla elde edebilecekleri kadarına razı olacağını ima etmek değildi. Bezdirme tek bir kesin sonuçlu savaşa dayalı olmayıp, düşmanı bezdirecek uzun süreli tacizlerle ilgiliydi. "Savaşın kan dökülmeden yapılmasına izin verecek temiz manevra stratejisi" türünden fikirleri alaya alıyordu. Savaş olasılığı her zaman vardı. Onun bezdirme stratejisi görüşü, sonradan oluşan bezdirme savaşı beklentilerinden daha operasyoneldi. Savaşı sürdürebilmeyi sağlayacak olan ve altta yatan ekonomik, sınai ve demografik faktörlere de daha çok ağırlık veriyordu.

Delbrück'ün analizi onu Almanya Genelkurmayının tarihçileriyle karşı karşıya getirmiş, öfkeli tartışmalara yol açmıştı. Özellikle de Delbrück, Büyük Frederick'in kesin savaş yerine sınırlı savaş uyguladığını ileri sürünce, kavga daha da hız kazanmıştı. Tarih ondan yanaydı, çünkü Frederick savaşlara kuşkuyla bakmaya başlamış, ihtiraslarını gemlemeye yönelmişti, ama bazı karmaşık opsiyonların dikotom sunumunda hâlâ bir sorun vardı.[2] O sorun, yaklaşan bir savaşta ordunun nasıl davranacağı konusunda önceden bir temel tercih yapılması gerektiğindeydi. Bu tartışma o dönemi izleyen yüzyıl boyunca da stratejik tartışmaların odağı olmayı sürdürmüştür. Ama

2 Azar Gat, *The Development of Military Thought: The Nineteenth Century* (Oxford: Clarendon Press, 1992), 106–107.

Delbrück'ün yaşadığı dönemde aşması gereken zorluk, hızlı saldırıyla düşman ordusunu yok etmenin dışında, başka bir yolun da varlığını düşünmeye Alman generallerini ikna etmekti.

Amerikan İç Savaşı

Stratejide teoriyle pratik arasındaki karmaşık ilişkiyi ortaya çıkaran, Amerikan İç Savaşı (1861-1865) oldu. Bir düzeyde, savaşın sonucu, Kuzeyde Güneyin iki katı nüfus birikmesi ve sanayi gücünün de Güneye göre çok artmasıydı. Ama savaş süresi boyunca (güneydeki) Konfederasyon, daha geniş hayal gücüne sahip generaller çıkarmıştı. Zayıf taraf olarak belki de savunma taktiklerine güvenmeleri gerektiğini düşünmüş olmalılar, ama onun yerine, genellikle askeri inisiyatifi almaya, belki de Kuzeyin gerçek bir kesin savaşın sonucuna saygı göstereceğini ummaya yönelmişlerdi. Başkan Lincoln, Birlik tarafının stratejisinin de bir saldırı gerektirdiğini görebiliyordu, ama generalleri savaşın son demlerine kadar böyle bir şeyi başarıya eriştirememişlerdi. Clausewitz'in bu olaylara gözle görülür bir etkisi söz konusu değildi. Ama Jomini için aynı şey söylenemezdi. West Point'teki önde gelen öğretmenlerden Dennis Mahan, Fransa'da bir süre kalmış, Napoléon Savaşlarını incelemiş biriydi ve adanmış bir Jomini yanlısıydı. Onun öğrencisi Henry "Koca Beyin" Halleck (daha sonra Başkan Lincoln'un genelkurmay başkanı olacak kişi) daha da ileri gitmiş, Jomini'nin *Life of Napoléon* (Napoléon'un Hayatı) adlı eserini İngilizceye çevirmişti. Mahan, Napoléon'un askeri sanatını kutsamaktaydı:

> bir vuruşta düşmanın belini kırıp dağıtışına hayranlığını belirtmektedir. Hazırlık aşamasında hiç gereksizliklere yer yoktur; kilit noktanın araştırıl-

> masında belirsizlik duyguları yoktur; karar anıyla ilgili hiçbir tereddüt yoktur; alanın tümü bir tek kartal bakışıyla değerlendirilebilmektedir; şaşmaz bir içgüdüyle gelmiş gibi görülmemesi mümkün değildir; hafif süvarilerin kaldırdığı toz bulutları ileri savrularak düşmanı şaşırtmakta, topların ezici salvoları bir ağızdan patlamakta, coşkun bir saldırı, topların açtığı boşluklara dolmakta, bu dayanılmaz saldırıyı mızraklılar ve hassalar izlemekte, bozuk düzen düşmanı dağıtmaktadır. Söz konusu o büyük askeri çağın her savaşından alınacak taktik dersleri bu tür şeylerdir.[3]

Halleck savaşın başlangıcında zaten üst düzey bir generaldi, çok geçmeden de genelkurmay başkanı olmuştu. Mühendis olarak uzmanlık dalı istihkâmdı. Bu ona savunma konusunda duyarlılık sağlıyordu, ama Mahan'ın "savaş alanında canlılık ve takibin hızı" çağrılarıyla pek tutarlı değildi. Savunma metotlarındaki uzmanlıklar, siperlerin kazılması, ölümcül muskat tüfeklerinin kullanımı gibi şeyler, cepheden saldırıları yavaşlatma amacına dönük şeylerdi. Bu tedbirli davranış, Birlik tarafının birinci generali George McLellan'da da belirgindi.

Jomini'nin generaller arasındaki etkisi, iletişim hatlarına odaklanmalarında ve Lincoln'un önerisine uyup Güneye karşı (kıyı saldırıları dahil) peşpeşe saldırılara geçmeye itirazlarında kendini belli etmekteydi. Böyle bir şey kuvvetleri bölmeyi gerektirdiği için, bunu savaş kurallarının ilkelerine aykırı görüyorlardı. Bu tam da bu konularda eğitim görmemiş bir sivilden beklenecek türden bir öneriydi.[4] Savaşın uzun sürecek ve yıpratacak bir savaş olacağından hiçbir zaman kuşku duymamış olan Lin-

3 Mahan'dan alıntı. Russell F. Weigley, "American Strategy from Its Beginnings through the First World War," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, 415.

4 Donald Stoker, *The Grand Design: Strategy and the U.S. Civil War* (New York: Oxford University Press, 2010), 78–79.

coln da kendi fikirlerini kabul ettirmek için bir zorlamada bulunmakta isteksizdi. Ne var ki, generallerini değiştirip sonunda düşmanla savaşmayı isteyecek birini aramakta isteksiz değildi. Generaller savunma potansiyelinden kuşku duydukları için kesin bir meydan savaşı fikrine sıcak bakmamakla birlikte, kuvvetlerini başka şekilde angaje etme riskini de almak niyetinde değillerdi. General McClellan'ın ifadesi şöyleydi: "Yararsız savaşlarla can kaybı istemiyorum, vuruşumu tam yürekten yapmak istiyorum." Lincoln'un sabrı, saldırı yerine manevraların tercih edilmesi karşısında giderek tükenmekteydi. Bu yaklaşımı küçümsediğini belirtmek için de 'strateji' sözünü kullanıyordu. "İşte aradığım kelime!" diye patlamıştı 1862'de. "Strateji! General McClellan asileri stratejiyle dövmeyi düşünüyor."[5] Böyle bir şey, orduları savaşma dışında her alanda kullanma anlamında bir savaşmaydı; aldatıcı hareketler ve arada sırada çıkacak bir çatışmayı kazanacak akıllı birkaç hile. Ama asıl farkı yaratacak şey, amansızca uygulanacak kaba kuvvetti. Sonunda Güneyin hatlarına sızılıp Konfederasyonun savunmasının sınırları belli olduğunda, Lincoln da bu yaklaşımın yararlarını kabullenmekte sakınca görmedi: "Bakın, beyler, bu gerçekten stratejiydi, çünkü düşmanı amacından saptırmayı başardı."[6]

Konfederasyon tarafındaki komutan Robert E. Lee de Napoléon Savaşlarını incelemiş biriydi ve düşman kuvvetlerini yok etmek için saldırıya geçme gerekliliğine tümüyle inanmıştı. Başarılı bir pasif savunma başlatamayacağını bildiği için, inisiyatifi ele alma, manevraları kullanarak en iyi pozisyona geldiğinde de savaşı kabul etme yanlısıydı. Ama buradan da ortaya büyük can kaybı çıkacaktı ve Birlik tarafı da en azından savunma konusu-

5 David Herbert Donald, *Lincoln* (New York: Simon and Schuster, 1995), 389, 499; Stoker, *The Grand Design*, 229–230.

6 Stoker, *The Grand Design*, 405.

nu anlayan, tanıyan taraftı. Lee, amacı 'zafer' olarak seçti, onu başaramayınca da sonuçlarına katlanmak zorunda kaldı. Rakip ordular "fazla büyük, fazla sağlam demokratik hükümet konusunda fazla irade sahibi" oldukları için "bir tek Napoléonik savaşla" yenilmeleri mümkün değildi. Ulysses Grant bu mantığı net görebiliyor ve dobraca ortaya koyuyordu. "Her iki ordunun korkunç can kaybı pek az başarı getirmiştir," diye gözlemde bulunuyordu. Ama bir yandan da Kuzeyin bu kayba Güneyden daha iyi dayanabileceğini bildiğinden, "dünyanın görüp göreceği en umutsuz savaşı başlatma"ya karar verdi, Lee'nin kuvvetlerini sürekli bir dövüşe kilitleyerek bunu Lee'nin elinde ordu denebilecek bir şey kalmayıncaya kadar sürdürmeyi seçti.[7] Bu arada Grant, General Sherman'ı da, Güney halkının hayatını cehenneme çevirmesi, savaşın maliyetini evlerinin içine taşıması, sahaya bir ordu sürülmesini büsbütün zorlaştırması için yolladı. Lincoln'un bu işe katkısı da 1863'te Özgürlük Bildirgesini ilan ederek asilerin topraklarındaki köleleri azat etmek oldu. Bu adım, "isyanı bastırmak için gerekli bir önlem" olarak tarif edilmekteydi. Bu durum Güneyin dengesini daha da çok bozmakla kalmayıp Birlik ordusunu güçlendirdi. 1865'e gelindiğinde, eski köleler Kuzey ordusunun %10'unu oluşturmaktaydı. Sonunda bu savaş bir bezdirme savaşı oldu. Konfederasyonun lideri Jefferson Davies, savaşın "genişliğinin" kendi beklentilerini aştığı şeklinde gözlemde bulundu; "Düşman benim hesapladığımdan daha fazla güç, enerji ve kaynak bulmayı başardı. Finansmanları benim sandığımdan daha fazla dayandı ... Bu savaş kadar büyük boyutlarda, böylesine devasa oranlara ulaşan bir savaşın uzun süre sürdürülmesi beklenemez. Savaşçılar mutlaka çok geçmeden bezer ve tükenir."[8]

7 Weigley, "American Strategy," 432–433.
8 Stoker, *The Grand Design,* 232.

Saldırı Kültü

Sanayileşme, savaş için organize edilebilecek adam sayısını arttırırken, buhar ve elektrik de onların seferber edilmesini, bir yerden bir yere taşınmasını daha kolaylaştırıyordu. Ateş gücü de sürekli yükseliyor, hem erimi hem de öldürme kapasitesi artıyordu. Bütün bunlar, komutanların karşısına dikilen zorlayıcı engellerdi. Operasyonların çapı ve katılanların sayısı büyürken, hava koşulları da biraz daha kolaylık sağlamaktaydı. Lojistiğin etkileri ve yaklaşan savaşın sonucu belirsizdi. Savaşın politikası da değişmekteydi. Tüm toplumları ve ulusal duyguları etkilemeye başladığından, askeri alanı sivil alandan ayırmak da zorlaşmıştı.

Amerikan İç Savaşındaki tek tek çatışmaların kesin sonuçlu olmadığı ortadaydı. Fransızların da 1870'de kesin sonuçlu gibi görünen Sedan Savaşı sonrasında direnişi sürdürmüş olmaları, savaşta zaferin nasıl kazanılacağıyla ilgili yerleşik görüşlerin sınırlı olduğunu ortaya koymuştu. Ama kesin sonuçlu savaş fikri de öylesine yerleşmişti ki, buna tatmin edici bir çare bulma çabaları hâlâ sürdürülüyordu. Karşı ordunun yüksek sayıları karşısında kendi zayıflıklarını hissedenler bile hile ve dalavereye yönelmekten çok kendi "ruhlarının güçlü" olduğuna sığınmaktaydılar. 1870-71 yenilgisinin ardından Fransız teorisyenleri "saldırı"yı yüceltmiş, moral gücü de askerleri düşman ateşine karşı ilerlemeye ikna yolunda kutsamışlardı.[9] Eğer kuvvetler dengesi maddesel olarak zaferi garantileyemeyecekse, demek ki çareyi daha manevî bir yerlerde arayıp bulmak gerekiyordu – İngiliz mareşali Douglas Haig bunu "moral ve fethetme kararlılığı" diye tarif etmekteydi. Kilit metin, Ardant du Picq'le ortaya çıktı, kendisi her şeyin, tek tek askerlerin duygusal ve moral durumuna bağlı olduğunu iddia etti. Gerçi 1870 sa-

---

9 Azar Gat, *The Development of Military Thought*, 144–145.

vaşında öldü, ama çalışmaları 1880 yılında *Etudes sur le combat* (Savaş İncelemeleri) başlığıyla yayınlandı. Etkileri Fransız yüksek komutanlığına kadar ulaştı. I. Dünya Savaşında müttefik kuvvetler başkomutanlığına gelen General Foch, kaybetmenin kesinlikle psikolojik durumla ilgili olduğuna inanmış biriydi. Du Picq fiziksel empülslerin değerinin sıfır olduğunda ısrar etmiş, önemli olanın "manevî empülsler" olduğunu söylemişti. Bu da, "sizi harekete geçiren kararlılığın düşman tarafından nasıl görüldüğünde" yatan bir şeydi. Saldırı zamanı geldiğinde, savunucular "şaşkın, kararsız, kaygılı, mütereddit ve sebatsız" durumda olabilirlerdi.[10] Derken saldırı doktrini, Fransızların resmî politikası haline geldi, daha sonra da 'kült' olarak tarif edilmeye başladı.

Alman politikası ise çok farklı bir zeminden hareket etmişti. Von Moltke'nin inancına göre, eğer Almanya yaklaşan bir savaşta hızlı bir zafer kazanamazsa durumu hızla kötüleşecekti. Tüm Alman stratejistlerinin kabul ettiği ana tutum, ülkenin hem doğudan hem batıdan saldırıya uğraması halinde fena halde sıkışacağı yolundaydı ve bu durumda savaşçı taraflardan birinin daha önceki bir savaşla safdışı bırakılması gerekiyordu. 1871'in sonrasında von Moltke Almanya'nın bunu başarabilmesi konusunda giderek kötümserleşmeye başlamıştı. Hem Fransa'ya hem de Rusya'ya karşı yapılacak bir savaşın planları geliştirilirken, askeri taleplerin büyüyor olmasına rağmen politik beklentilerin azaltılması gerektiğini fark etti. Almanya'yı, bir politik çözüm sağlayacak en uygun pozisyona getirmek istiyordu. Demek ki karşı tarafın saldırılarını beklemeden bir saldırıya geçmek (yer alacak pazarlıkta kullanılabilecek topraklar ele geçirmek) şarttı.

---

10 Ardant du Picq, "Battle Studies," Curtis Brown, ed., *Roots of Strategy, Kitap 2* (Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1987), 153; Robert A. Nye, *The Origins of Crowd Psychology: Gustave Le Bon and the Crisis of Mass Democracy in the Third Republic* (Londra: Sage, 1974).

Tartışmaların yoğunluğu, Moltke'nin yerine geleceklerin bezdirilmekten kaçındığını yansıtıyordu. Kendilerini kaçınılmaz bir berabere durumuna hazırlayamazlardı. Bıçak kemiğe dayandığında yeni politik düzenin mutlaka silahlarla sağlanması gerektiğine inanmaktaydılar. Yüzyıl başında genelkurmay başkanlığında bulunan Alfred von Schlieffen bu görüşün baş temsilcisiydi. Ona göre işin sırrı, büyük ve baskın bir kavramı, ayrıntılara çok dikkat ederek geliştirmekte yatıyordu. 1891'de von Schlieffen "strateji sanatının ana unsurunu" tanımlarken "çok yüksek sayıda insanı eyleme yönlendirmek"ten söz ediyordu. Bunu yapmak, eğer başlangıçta güçlüyseniz, zor olmazdı, ama zayıfsanız daha zorlaşır, aradaki fark açıldıkça da imkânsız hâle gelirdi.[11] Almanya açısından en büyük olasılık, batıdan Fransa, doğudan da Rusya gelirken bu taraflardan birini, daha diğeriyle kapışmadan önce alt etmekti. Cepheden bir saldırı çok kayıp verdirir, daha sonraki çatışmalarda kapasite yetmezliğine yol açardı. O halde inisiyatifi ele almak gerekecek, düşman kuvvetlerini kuşatarak ezmek şart olacaktı. Von Schlieffen sürtünme etkisini ele almak, düşmanın karşı-stratejisini önceden tahmin ederek dikkatli bir plan hazırlamak konusunda ısrarcıydı. Seferberlikten başlayarak zafere kadar savaşın tümü için koreografi gerekiyordu. Düşmanın da Alman senaryosunu izlemekten başka çaresi kalmamalı, kendine ayrı bir senaryo oluşturacak fırsatı olmamalıydı. Von Moltke'nin öngörülerinden farklı olarak, bu yaklaşım bireysel inisiyatife hiç alan tanımıyor, bir şeylerin ters gitmesi olasılığını da dikkate almıyordu. Von Schlieffen bazı hatalara pay bırakmak gerektiğinin farkındaydı. Bu nedenle de politik riskler almaya hazırdı. Bu riskler arasında, askeri riskleri azaltmak için önce özellikle Belçika'yla Lüksemburg'un tarafsızlığını ihlâl etmek gerekiyordu.

---

11 Craig, "Delbrück: The Military Historian," 312.

Askeri tarihçiler arasında gelişen yoğun tartışmalar, von Moltke'nin yeğeninin (genç Moltke diye biliniyordu) 1906'da genelkurmay başkanlığına getirilmesinden önce ortada gerçekten bir Schlieffen Planı hazırlanmış olup olmadığı yolunda yoğunlaşmaktadır. Alman kayıtları eksiksiz değildir, var olanların da koşullar değiştirildikçe bazı değişimlere uğradığına kuşku yoktur.[12] O sıralarda genelkurmay, kuvvet dengelerini ayarlarken batıya bakmaktan çok doğuya bakmaktaydı. Yine de 1914'teki yaygın stratejik düşünceye göre yapılacak şey, bir düşmanı mümkün olan en büyük hızla ve en az kayıpla, sararak safdışı bırakmaktı. Bu strateji Genç von Moltke tarafından 1911 Aralık ayında ortaya konmuş, hangi koşul altında olursa olsun Almanya'nın savaşa başlarken elindeki tüm güçleri Fransa'ya yönlendirmesi önerilmişti.

> Savaşın kaderi Fransa'yla yer alacak çatışmada yatmaktadır. Fransa Cumhuriyeti bizim en tehlikeli düşmanımızdır, ama bu noktada hızlı karar gereklidir. Eğer Fransa ilk büyük çatışmada yenilgiye uğratılırsa, nüfus gücüne sahip olmayan bu ülke uzun süreli bir savaşı sürdürme gücünü kaybeder. Buna karşılık Rusya, kuvvetlerini o koskoca

---

12 Tartışma büyük ölçüde *War in History* dergisi sayfalarında yer almıştır. Terence Zuber tek başına, diğer tarihçilerin derin kuşkuculuğuna karşı canlı bir kampanya yürütmekte, Schliefen Planı diye bir şey olmadığını savunmaktaydı. Terence Zuber, "The Schlieffen Plan Reconsidered," *War in History* VI (1999): 262–305. İddiası *Inventing the Schlieffen Plan* (Oxford: Oxford University Press, 2003) kitabında bütünüyle ortaya konmuştur. Bazı tepkiler için bkz. Terence Holmes, "The Reluctant March on Paris: A Reply to Terence Zuber's ' The Schlieffen Plan Reconsidered,'" *War in History* VIII (2001): 208–232. A. Mombauer, "Of War Plan and War Guilt: The Debate Surrounding the Schlieffen Plan," *Journal of Strategic Studies* XXVIII (2005): 857–858; R. T. Foley, "The Real Schlieffen Plan," *War in History* XIII (2006): 91–115; Gerhard P. Groß, "There Was a Schlieffen Plan: New Sources on the History of German Military Planning," *War in History* XV (2008): 389–431.

> topraklarına kaydırabilir, savaşı sonsuza kadar uzatabilir. Demek ki Almanya'nın tüm çabası savaşı bitirmeye yönelmeli, en azından bir cephede bunu hedeflemeli, mümkün olduğu kadar çabuk ve bir tek büyük vuruşla o cepheden kurtulmalıydı.[13]

Ağustos 1914'teki Alman saldırısı, askeri düşünce ve uygulamada bir yüzyıl boyunca alınan mesafenin doruğunu temsil etmekteydi. Artık Napoléon dönemine özgü bilgelikler değişip güncellenmiş, iletişimde ve lojistikte yer alan ilerlemelerin ışığında değiştirilmişti. Clausewitz'den uzaklaşılmış, ortada hiçbir kanıt olmasa bile yine de saldırının savaşta daha güçlü olacağı varsayılmıştı. Strachan'ın belirttiği gibi, 1914'te Avrupa'daki bütün savaş planları Jomini tipiydi, yani "tek başına savaşların kesin başarı getirmesi amaçlandığından, bunların planlarında belli ilkelere göre manevralar gerekliydi.[14] Düşman savunmasının çevresinden dolaşılarak baş döndürücü bir güç ve hızla saldırılacaktı. Böyle bir şey için yüksek düzeyde adanmışlık, beceri, atılganlık ve irade gerekiyordu; ayrıca düşmanın buna karşı duracak güce sahip olmaması da gerekiyordu.

Bu strateji, çok önceden kararlaştırılmış bir stratejiydi ve tüm planlar da buna göre ayarlanmıştı. Planın uygulanışını garantiye almak için askerlerin emirlere tamı tamına uyması da şarttı. Tolstoy türü bir ordudan, yani bireylerin çeşitli yollarla çıktıları biçimlendirmesinden farklı olarak, buradaki grup, disiplin ve talimle, komutanın iradesinin bir aracı durumuna getirilmişti. Beklenmedik olaylar yüzünden yerel inisiyatiflere ihtiyaç duyulursa, bunlar da yine komutanın niyetini yansıtacak, ama doğrudan iletişim hatlarından gelmeyip, paylaşılan bir

13 Ref. Foley, "The Real Schlieffen Plan," 109.

14 Hew Strachan, "Strategy and Contingency," *International Affairs* 87, no. 6 (2011): 1290.

kurumsal kültür ve üzerinde anlaşılmış bir doktrin sayesinde dolaylı yoldan gelecekti. İhtisas fonksiyonlarının ve bunların koordinasyonunun hiyerarşisi ve kontrolü sistemleri, modern bürokratik gelişiminin en üst düzeyi gibi görünmekteydi. Genelkurmay, en parlak askeri beyinleri seçip toplayabilecek güçteydi. Kapsamlı planlamanın standartlarını koyuyordu, insanları da açık emirlere en zor koşullarda bile uyma eğitimini verebilecek durumdaydı. Ama bunların hiçbiri başarının garantisi sayılamazdı. Zaferi garantiye almak için askeri gereklerin mutlaka diplomatik mülahazaların önüne geçmesi şarttı. En önemlisi de, bütün bunların önce Belçika'nın tarafsızlığını ihlâl etmeyi gerektirmesiydi. Böyle bir durumda İngiltere'nin büyük olasılıkla savaşa girip her tür fiili ya da potansiyel sivil direnişi aşması kesindi. Öyle bir durumda da, başarı vaatlerinin gerçekleşmesi için ordunun üstün güçte olması, kararlı iradesiyle zayıf ülkeleri (ve onların kalitesiz planlarını), taktik çabalarını, disiplini geri düzeyde kalan ordularını alt etmesi gerekiyordu. Göze kolayca çarpan başka seçenek de yoktu; uzun süreli bir savaşa ne iştah vardı, ne de kaynaklar elverirdi, yok etme savaşı da başka türlü yapılamazdı. Askeri kesimi her şeyden fazla korkutan şey, devletin adım adım militarizmden uzaklaşıp yumuşamasıydı. Bunun dışındaki tek alternatif de tehditlere yönelip daha iyi bir diplomatik antlaşmaya varabilmekti. Etkili bir ilk vuruşun sonucuna çok fazla şey bağlı olduğu için, seferberlik başladığı anda politik durum hemen kontrolden çıkardı.

Napoléon'un düşüşünden sonra, devletleri bölen sorunların silah gücüyle çözülebileceği düşüncesi yerleşmiş olmakla birlikte, pek az test edilmişti. Denendiği zamanlarda önyargı sarsılmamıştı, ama aynı zamanda tedbirli olma gereğine de işaret edilmişti: Ulaşımda, özellikle demiryollarında yer alan dev gelişmeler, düşmanı kuşat-

mak, gafil avlamak için karmaşık manevraları kolaylaştırırken, cepheye yeni yedek kuvvetler getirmeyi de mümkün kılmıştı. Sanayileşme sayesinde topların da, küçük silahların da ağırlığı, erimi ve dakikliği konusunda aşamalar kaydedilmiş, savunma hatlarında gedikler açmak kolaylaşırken, savunmanın da saldıran orduyu korkunç yaylım ateşleriyle durdurma gücü artmıştı. Napoléon savaşlarından alınacak en temel ders, bir ülkenin ordusu ne kadar harika operasyonlar yapabiliyor olursa olsun, karşısında kendisinden daha güçlü bir koalisyon varsa, ancak bir noktaya kadar varabileceğiydi. 1871'den alınacak ders ise, bir ülkenin halkı savaşın stresiyle karşılaşınca, öfkenin yükselip devrim dalgalarının kabarabileceğiydi. Savaş radikal bir araçtı. Uluslararası düzeni tepetakla edebilecek, yurtiçinde de politik güçlerin gemi azıya almasına yol açabilecek bir şeydi. Hızlı askeri harekâtla düşmana nakavt darbesini indirmeye izin verecek bir strateji ye sahip olmak bir şeydi, ama düşman o darbeden sağ kurtulursa ne yapılacağına dair kesin stratejiler yoktu.

Mahan ve Corbett

Kara ordularının saldırılarıyla, kesin zaferlerle ilgili bu tartışmalar kıtasal güçleri meşgul ederken, İngiltere kendi donanma gücüne güvenmekle mutluydu. Donanma gücü, azınlığın ilgi odağıydı ve genellikle İngiltere'nin o geniş alanlara yayılmış imparatorluğunu ve kıtalararası ticaretini sürdürmek için yapmış olduklarıyla ve hâlâ yapmakta olduklarıyla ilişkilendirilen bir kavramdı. Hakim olan kavram, denizlerde egemenlikti; bunun kökü de geriye doğru ta Tukidides'e kadar sürülebilirdi. Anlamı, uygulamada adamlarını ve materyalini nereye isterse oraya, kimse engellemeden ulaştırabilmek, bir yandan da düşmanların aynı şeyi yapmaya kalkmasını engellemek-

ti. 19. yüzyılda denizlerin egemenliği İngiltere'ye aitti. Deniz gücünden en iyi şekilde yararlanıp en çok yararı sağlamış, karşı konulmaz güç olarak isim yapmış, daha zayıf ülkelere kendi çıkarlarını hatırlatmak için savaş gemilerini yollamış, bu yolla tehdit etmiş, güven vermiş, kendine pazarlık pozisyonları yaratmış ya da diklenene şamar indirmiş, bütün bu süre boyunca da imparatorluğun iletişim hatlarını açık tutmayı sürdürmüş, hatta onları güçlendirmişti.

Bunları yapmak, kendine denk bir gücü savaşta yenmeyi hiç gerektirmemişti. Ama karasal güçlerin baş derdi buydu. 19. yüzyılın büyük bölümü boyunca İngiltere hiç öyle bir güçle karşılaşmamıştı. Bir ara Fransızlar bir zorluk yaratmışsa da, İngiliz deniz gücünün üstünlüğü 1805'te Trafalgar'da bir kere daha onaylanmıştı. O günden beri denizlerde aksiyon kıtlığı olmamıştı, ama İngiltere'nin denizlerdeki üstünlüğüne ciddi bir tehdit de görülmemişti. İngilizler bu mutlu durumu sürdürmek için, kendi donanmalarının herhangi bir ülkeninkinin en az iki katı kadar olması gerektiği sonucuna varmışlardı. Ne var ki, yeni yüzyıla girilirken ve buharlı gemilere geçilirken, Almanya'nın büyüyen sanayi gücü bu standardı tehdit etmeye başlamıştı. Büyük Savaş (I. Dünya Savaşı) öncesinde İngiltere üstünlüğünü korumuştu, ama bunu bir hayli çabayla yapmak zorunda kalmıştı.

19. yüzyıl sonlarında, donanma gücü kendine güçlü teze sahip bir teorisyen edindi. Alfred Thayer Mahan, mutsuz ve yavan bir denizcilik kariyerinin sonunda, birdenbire kendini beklenmedik şekilde ABD Deniz Harp Akademisinin başında bulduğunda, yıl 1886'ydı. Orada deniz gücünün tarih boyunca etkilerini inceleyen bir dizi konferans hazırladı. Daha sonra o konferanslar, Mahan'ın en ünlü iki kitabını oluşturdu. Birincisi Fransız Devrimiyle sona eriyor, ikincisi olayları 1812'ye kadar getiriyordu.

Yazıları önceleri sıkıcıyken, 1896'da Donanmadan emekli oluşundan 1914'e kadarki dönemde çoğaldı ve akıcılık kazandı.[15] Odak noktası strateji ilkelerinden çok, deniz gücüyle ekonomik güç arasındaki ilişkilere dönüktü ve İngiltere'nin büyük güç olmasını "karada büyük askeri operasyonlara girişmekten çok, denizleri kontrol etmeye, o yolla da Avrupa dışındaki dünyayı kontrol etmeye" borçlu olduğunu anlatıyordu.[16] Bir Amerikalı olarak, kendi ülkesini de İngilizlerin örneğini izlemeye, İngiltere'ye meydan okumaya kalkışmayıp onlara ek destek sunmaya, böylece iki ülkeyi, denizleri ticarete açık durumda tutmaya yöneltmek istiyordu.

Çalışmaları İngiltere'de çok saygı topladı. Merkez tezi, yani Fransa bir deniz gücü olmayı başaramazken İngiltere'nin başarmış olduğunu anlatışı, orada insanlara hoş ve sevimli geliyordu. Hevesli ülkeler, denize bağımlı ülkelerin büyük gemilerden kurulu büyük donanmalara sahip olması gereğinin İngiltere tarafından kanıtlanmış olduğunu kabullenmekteydiler. Mahan'ın tarihi ve jeopolitik yargılarının ciddi incelemeleri hak ettiği ileri sürülüyordu, ama deniz gücünün fiilen nasıl kullanılacağı konusundaki görüşleri pek o kadar iyi geliştirilmiş değildi.[17] Mahan tekrar tekrar, kara savaşlarında işlerliği olan ilkelerin deniz savaşlarında da esas olarak aynı olacağında ısrar etmekteydi. O ilkelere ışık tutmak amacıyla

15 Yayın işine 50 yaşına kadar ciddi şekilde başlamamış, bundan sonra yirmi kitap ve çok sayıda makale yayınlamıştır. En önemli çalışmaları: *The Influence of Sea Power Upon History, 1660–1783* (Boston: Little, Brown, and Company, 1890) ve *The Influence of Sea Power Upon the French Revolution and Empire, 1793–1812* (Boston: Little, Brown, and Company, 1892).

16 Mahan, *The Influence of Sea Power Upon the French Revolution and Empire*, 400–402.

17 Jon Tetsuro Sumida, *Inventing Grand Strategy and Teaching Command: The Classic Works of Alfred Thayer Mahan Reconsidered* (Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press, 1999).

Jomini'ye başvurmakta, ondan "askeri birleşimler konusunda *az sayıda* önemli fikirler öğrendiğini söylemekteydi. Babası Dennis, Jomini'nin ABD'de bu kadar olumlu karşılanmasına katkıda bulunmuştu.[18] Buradan konu kesin savaş kavramına vurgu yapılmasına döndü. Düşmanın organize kuvvetleri "baş amaç" olmalıydı. Bu esasen Jomini'nin söylemiydi, iki yanı keskin bir kılıç gibi de çok sayıda (doğruymuş gibi görünen) önerilerin eklemlerine, omuriliğine dalıyor, savaşa hazır olmak için bir kuvvet toplanması gerektiğini söylüyordu (bu da her stratejinin ABC'si sayılırdı). Bu ilkeleri izlemekle deniz subayları da kara ordusundakiler düzeyinde bir stratejik olgunluğa ulaşabilirlerdi.[19] Ama ne yazık ki, "denizlerde Savaş Sanatının gelişmesi daha yavaş olduğundan şu aşamada karadakinden çok daha geridedir," diyordu Mahan. "Materyal ve mekanik gelişme yarışında, deniz subayları toptan bir sınıf olarak dikkatlerinin dağılmasına, Savaşın Yönetimi konusunda sistematik incelemelerden sapmasına izin vermişlerdir ve bu da onların kendilerine özgü ana kaygısını oluşturmaktadır."[20] Ama o esas olarak bir tarihçiydi. Deniz stratejisiyle ilgili fikirlerini bir tek ciltte toplamaya kalktığında, bunun yazdığı en kötü kitap olduğunu kendi de itiraf etmişti.[21]

---

18 Robert Seager, *Alfred Thayer Mahan: The Man and His Letters* (Annapolis: U. S. Naval Institute Press, 1977). Ayrıca bkz. Dirk Böker, *Militarism in a Global Age: Naval Ambitions in Germany and the United States Before World War I* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2012), 103–104.

19 Alfred Mahan, *Naval Strategy Compared and Contrasted with the Principles and Practice of Military Operations on Land: Lectures Delivered at U.S. Naval War College, Newport, R.I., Between the Years 1887 and 1911* (Boston: Little, Brown, and Company, 1911), 6–8.

20 Mahan, *The Influence of Sea Power Upon the French Revolution*, v–vi.

21 Seager, *Alfred Thayer Mahan*, 546. *Naval Strategy Compared and Contrasted* konusuna atıf yapmaktadır.

Mahan deniz kuvvetlerinin güçlenmesine büyük katkılarda bulunmuş, Amerikan ve İngiliz donanma çevrelerinde sayısız hayranlar kazanmış biri olmasına rağmen, kalıcı teorik katkıları sınırlı olmuştu. Tarihin bizlere ebediyen geçerli olacak ilkeler sunduğuna inanan diğerleri gibi, o da kendi koyduğu temel çerçeveye, buhar gemilerinin temsil ettiği dev teknolojilerden doğan büyük donanma gücünü sığdırmayı başaramamıştı. Savaş güçlerinden bir tanesinin yararlarını vurgulamak isteyen diğer kimseler gibi, o da deniz gücünün diğer güçlere göre geri olmasından tedirgindi, bu nedenle de donanmanın sahil pozisyonlarını korumada kullanılması fikrini görmezden gelmiş, böylelikle onun kara ordusunun bir kolu haline gelmesini önlemeye çalışmıştı. Donanmanın rolü diğer donanmalarla rekabet ederek denizlere egemen olmaya çalışmaktı. Kesin savaş sonuçlarına odaklanmış olan diğerleri gibi, Mahan da daha sınırlı angajmanlara pek ilgi göstermemiş, ticaret hatlarını vurma konusunu da ancak kesin bir deniz zaferi kazanılmasının sonrasına, yani düşmanın ticaretinin sizin insafınıza kalacağı zamana ertelemişti.

Buna benzer fikirler Almanya'da da, 19. yüzyıl sonlarında yeni birleşmiş ülkenin donanmasını ikinci sınıf bir güç olmaktan çıkarıp, İngiltere'nin denizlerdeki üstünlüğünü ciddi şekilde tehdit edecek bir duruma getirmekten sorumlu olan Amiral Alfred von Tirpitz tarafından geliştirilmekteydi. Görüşleri hem iddialı hem de pek hayal gücü içermeyen türdendi. Mahan'ın görüşlerine benziyordu ve tek farkı Mahan ilhamını Jomini'den alırken, Tirpitz'in Clausewitz'den alıyor olmasıydı. Gelecekte denizlerde yer alacak olan, ama kara savaşlarına pek benzeyen bir savaşa hazırlamaktaydı, yani denizlere hakim olmak için "donanma donanmaya karşı" türü bir savaşı öngörüyordu. Model açıkça kara savaşlarından alınmıştı, hatta adını da "orduların su üstünde savaşı" şeklinde seçmişti.

Donanmanın doğal amacının "stratejik saldırı" olması gerektiğini iddia ediyor, hazırlanmış bir kitle savaşında zafer araması gerektiğini söylüyordu. Kıyı bombardımanları ve ablukalar gibi diğer olanakların, "karşı donanma hâlâ varlığını sürdürür ve savaşa hazır durumda beklerken" imkânsız olduğu kanısındaydı. Düşmanı istemediği bir deniz savaşına zorlamanın tüm zorluklarına rağmen, düşünceleri bu yöndeydi.[22]

Mahan ile Tirpitz kendi ülkelerini yükselen deniz güçleri olmaya teşvik erme yolunda birbirine dikkati çekecek kadar benzer kavramlar kullanırlarken, İngiltere'nin pek dikkati çekecek bir donanma stratejisti yoktu. Winston Churchill'in Büyük Savaş sonrasında dediği gibi, Kraliyet Donanması "donanma literatürüne önemli bir katkıda bulunmamıştı." Düşünceleri ve çalışmaları hep gündelik rutine dönüktü. "Her türlü parlak uzmanlarımız vardı, hepsi cesur ve adanmış yüreklerdi; ama savaş başlarken gemi kaptanlarımızın sayısı, savaş kaptanlarımızın sayısından azdı." Deniz kuvvetleriyle ilgili standartlar bir Amerikalı amiral tarafından konulmuştu. İngiltere'nin en iyi çalışmaları ise sivil biri tarafından kaleme alınmıştı.[23] Söz konusu sivil, Sir Julian Corbett'di. Analizlerinde ve yazılarında ölçülü ve ılımlı biri olan Corbett, çağının hakim "etos"una en kapsamlı eleştirileri ortaya koymuş, sınırlı savaş olanaklarının altını çizmiş, karada kesin sonuçlu savaş için kuvvetler toplanmasına odaklanılmasını sorgulamış, bunun deniz savaşlarını düşünürken yetersiz bir yaklaşım olduğunu önermişti. Ara sıra romanlar da yazan Corbett, hukuk eğitimi almış biriydi, pratik donanma tecrübesine sahip değildi. Onu eleştirenler bunu sık sık kullanmış, kesin sonuçlu savaşlarla ve donanma sal-

22 Böker, *Militarism in a Global Age,* 104–107.

23 Aktaran: Liam Cleaver, "The Pen Behind the Fleet: The Infl uence of Sir Julian Stafford Corbett on British Naval Development, 1898–1918," *Comparative Strategy* 14 (Ocak 1995), 52–53.

dırılarıyla ilgili kuşkuculuğunu, tarihe mâl olmuş büyük İngiliz deniz zaferlerini (örneğin 1805 Trafalgar savaşını) küçümsemeye fazla hazır olduğunu ileri sürmüşlerdi.

Ama bütün bunlara rağmen, kurmay akademisinde denizcilik eğitimiyle ilgili merkez sorumluluk ona verilmişti. Amirallik ofisiyle yakın ilişkileri olduğundan, politika yapımında da rolü vardı ve bu Büyük Savaş sürerken de devam etti. Daha sonra kendisine donanma savaşlarının resmî tarihini gözden geçirme görevi verildi. Corbett reformculardan yanaydı, Kraliyet Donanmasındaki tavırları ve kültürü modernleştirmeye çalışıyordu. Bu onu, denizcilik camiasının muhafazakârlarının doğal hedefi durumuna getirmekteydi. Savaş sırasında danışmanlığına aktif şekilde başvurulmuş olmasına rağmen, kapsamlı teorilerinin etkisinden her zaman kuşku duyuldu.[24] Savaş sırasında üst düzey kişilerden biri Corbett'in "politik ve askeri strateji konusunda dilimizde yazılmış en iyi kitaplardan birini" yazmış olduğunu, bundan "çok değerli ip uçları" kazanılabileceğini söylediyse de, kimse kitabı okumaya vakit ayırmamıştı. "Belli ki tarih, okul müdürleri ve kanepe stratejistleri için yazılmaktaydı. Devlet adamları ve savaşçılar yollarını karanlıkta el yordamıyla bulmak zorundaydılar."[25]

Eleştirdiği görüşlere de kitabında yer verme çabaları, kitabı karmaşık ve anlaşılmaz hâle getirmişti. Mahan, okurlarına göre yazan, polemikler kullanan biriyken,

---

24 Barry M. Gough, "Maritime Strategy: The Legacies of Mahan and Corbett as Philosophers of Sea Power," *The RUSI Journal* 133, no. 4 (Aralık 1988): 55–62.

25 Donald M. Schurman, *Julian S. Corbett, 1854–1922* (Londra: Royal Historical Society, 1981), 54. Ayrıca bkz. Eric Grove, "Introduction," Julian Corbett, *Some Principles of Maritime Strategy* (Annapolis: U.S. Naval Institute Press, 1988). Bu kitap ilk olarak 1911'de yayınlanmıştır. Yorumları da içeren 1988 baskısında 1909 tarihli "The Green Pamphlet"e de yer verilmiştir. Ayrıca bkz. Azar Gat, *The Development of Military Thought: The Nineteenth Century.*

Corbett daha kritik bir noktadaydı; kuşku dolu okurlarına yönelik yazılar yazan bir sivildi. Mahan, Jomini'yi uygulamayı seçmişken, Corbett işe Clausewitz'le başlamıştı, ama bunu Tirpitz'e göre daha dikkatli, daha belli etmeden yapmıştı.[26] Delbrück gibi, o da *Savaş Üzerine*'nin bazı yönlerini, mutlak bir savaşta kesin sonuç verecek çatışmanın dışında bir şeylere izin veren yönlerini almıştı. İngiltere'nin pek az kaynakla pek çok şey başarmış olan donanma stratejisindeki bilgelik, hep sınırlı amaçlara dönük sınırlı angajmanların birbirini izlemiş olmasına dayalıydı. Donanmayla askeri eylemi bir araya getirip kuvvetlerine sahip olduklarının ötesinde bir ağırlık ve hareketlilik kazandırmıştı.[27] Denizde sınırlı savaşın potansiyeli, kıta Avrupa'sındaki mutlak savaşın potansiyeliyle karşılaştırılıyordu. Karada küçük, milliyetçi, organize devletler arasında ortak sınırlar vardı. Savaş çıkarsa halkın heyecanı artıyor, çatışmalar kötü gittiği zaman bile ek kaynaklar, imkânlar bulunabiliyordu. Ama sınırlardan ne kadar uzaklaşılırsa, politik riskler ne kadar küçülürse, lojistik sorunlar da o kadar büyüyordu. Bu durumda sınırlılık ve itidal daha büyük bir olasılıktı. Düşmanın silahlı kuvvetlerini çökertmek, nihai amaca giden bir yoldu, ama nihai amacın kendisi değildi. Eğer o amaç başka yollarla da elde edilebilirse, bu elbette çok daha iyi bir seçenekti.

Stratejinin hayatî sorunu, savaşın nasıl kazanılacağı değil, düşmanın toplumuna ve hükümetine nasıl baskı yapılabileceğiydi. Bunlar ablukaları, ticarete saldırıları da tıpkı düşman donanmasının peşine düşmek kadar önemli hâle getiren şeylerdi. Büyük strateji, savaşın amacıyla ilgili olmalı, uluslararası ilişkileri ve ekonomik faktörleri de dikkate almalı, asıl savaşın nasıl yönetileceğinin stra-

26 Corbett ve Clausewitz ilişkisi için, bkz. Michael Handel, *Masters of War: Classical Strategic Thought* (Londra: Frank Cass, 2001) Bölüm 18.

27 Corbett, *Some Principles*, 62–63.

tejisi de bunun altında bir yerde olmalıydı. Savaş sonucunu yalnızca donanma eyleminin tek başına belirlemesi pek olası olamayacağına göre (bu ancak, uzun sürede ve ablukalarla sağlanabilirdi), ordularla donanmaların ayrı ayrı düşünülmesi yanlıştı. "İnsanlar denizde değil, karada yaşadığına göre, ulusların arasındaki büyük anlaşmazlıklar da her zaman (pek az istisnayla), düşmanın toprağına veya yaşamına nasıl zarar verebileceğinize göre ya da donanmanızın bu konuda ordunuza ne olanaklar sağlayabileceğine göre kararlaştırılmıştı." Deniz kuvvetleriyle kara kuvvetleri arasındaki ilişki, deniz stratejisinin işiydi ve buradan donanmaya çeşitli özel görevler düşecekti. Evet, o görev kesinlikle donanma stratejisine aitti.

Karada başarının anahtarı toprağın kontrolündeyken, denizde iletişimin kontrolünde yatmaktaydı. Bunun nedeni, denizin mülkiyete elverişli olmamasındandı. Saldırı ve savunma operasyonlarının iç içe geçme eğilimi vardı. Böyle olunca da denizde kontrolün kaybı, yani geçişin engellenmesi, mutlaka o kontrolün bir başka güce geçtiğini göstermezdi. "Kontrol normalde tartışmalıydı. Donanma stratejisini en çok kaygılandıran da buydu." Corbett düşman donanmasının peşine düşüp onu mahvetmenin neden istendiğini anlayabiliyordu; bu esasen Napoléonik savaşlardaki kesin sonuçlu meydan savaşlarında gördüğümüz durumla aynıydı – ama bunun neden mümkün olmayabileceğini de anlıyordu. Trafalgar'ın "dünyanın en kesin sonuçlu savaşlarından biri sayıldığını, ama gelmiş geçmiş büyük zaferler arasında, hemen sonuç getirmekten bu kadar uzak bir örneğe daha rastlanmadığını" ileri sürüyor, "İngiltere'ye denizlerde egemenliği getirdiğini, ama Napoléon'u da bir kıtanın diktatörü olarak yerinde bıraktığını" savunuyordu.

Saldırıyı bir 'fetiş' haline getirmekle savunma savaşlarının saygınlığı azaltılmaktaydı. Bununla birlikte de-

nizlerde savunma daha güçlüydü, çünkü orada savaştan kaçınmak daha kolaydı. Kendinin daha zayıf olduğunu bilen bir filo, güçlü filodan kaçmak isterdi. Mahan'dan farklı olarak Corbett bunda bir avantaj görüyordu. Örneğin güçlü filodan kaçan zayıf filonun durumu, zayıf filoyu yerel güce sahipmiş gibi bir duyguya iterek tehlikeli alana sokma olasılığı, gemileri kazanacak bir bileşime sokmak gibi avantajlar söz konusuydu. Bu açıdan en ideal durum, gerçekte güçlüyken "zayıfmış gibi görünebilmek" olabilirdi. Demek ki en kötü durum da kontrol edilebilen denizin sınırlanması, geri kalan kesimlerin herhangi amaçla kullanılabilmesi olurdu. Kuvvetlerinizi ve çabalarınızı istediğiniz karara ulaşma uğruna ne kadar bir araya toplarsanız, ticaretinizi rastgele saldırılara o kadar açık duruma getirirdiniz."[28] Büyük Savaşın Corbett'in görüşlerine verdiği destek, Mahan'ınkilere verdiğinden fazla oldu. O kapsamda yer alan önemli deniz savaşlarından 1915 tarihli Jutland gereksizdi, Corbett'e göre de sonucu yeterince belirgin değildi, çünkü Kraliyet Donanması, Almanya'yı zaman içinde zayıflatacak olan ablukayı hâlâ sürdürebilir durumdaydı. Bu arada İngiliz ticaret filolarına yönelik denizaltı saldırıları İngiltere'yi hazırlıksız yakalamış, ülke o sorunla başa çıkabilme olanağını, ancak çok sonra, konvoy sistemini benimsedikten sonra bulabilmişti.

Jeopolitik

Belki Mahan tek satır yazmamış olsa bile diğer büyük güçler yine de İngiltere'yi izleyip kendilerine büyük donanmalar edinebilirlerdi, ama onun yazılarının bu işe bir meşruiyet ve inanılırlık sağladığı da inkâr edilemez. Ekonomik güç konusunda esas olarak merkantilist sayılabi-

---

28 *A.g.e.*, 16, 91, 25, 152, 160.

lecek bir görüşü benimsemişlerdi ve çabaları askeri güç kullanmakla destekleniyor, daha büyüyordu. Okyanusları sanki içlerinde kendi hatlarını barındırıyorlarmış gibi, ticaret gemilerinin rotalarını bir egemen güç garanti altına alıyormuş gibi sunan Mahan, denizcilik heveslileri arasında hemen benimsenen bir kavramı sunmuş oluyordu. Bu tez Başkan Theodore Roosevelt tarafından büyük bir güçle desteklendi. Roosevelt'in kendisi de geçmişte biraz donanma tarihçisi sayılırdı. Bu sayede ABD filoları 1907'den itibaren hızla bir genişleme dönemine girdi.

İngilizler belki de deniz hakimiyeti günlerinin artık sayılı olduğunun farkındaydılar. Mahan'ın tezlerine önemli nitelikler kazandıran yalnız Corbett değildi. Coğrafyacı, serüvenci ve politikacı Sir Halford Mackinder de bambaşka bir perspektiften katkılar sağladı. "Mahan, ABD için gerçek bir seçenek sunmuştur," diyordu. "Kara gücü mü olacak, yoksa deniz gücü mü?" Yeni oluşmakta olan ülkenin, iç kesimleri kalkındırma çabalarının bu kadar heves yaratmasına, kıyılarına aynı önemin verilmemesine hayıflanıyordu. Mackinder bu dikotomiyi kabul etmiyordu. Kraliyet Coğrafya Derneğine 1904 yılında sunduğu bir denemede, bir kara gücünün iç kesimlerden aldığı güçle nasıl kendine bir donanma yaratabileceğini anlatıyordu.[29] Bir deniz gücünün, hele İngiltere gibi küçük bir adadan ibaret olan ülkenin, böyle bir şansı olamazdı. Yeni ulaşım türleri, özellikle de demiryolları, iç kesimlerin yararlı kullanımını mümkün kılmakta, tüm ulaşımın atlarla yapıldığı günlerde mümkün olmayacak olanaklar yaratmaktaydı. Dönüp koskoca Avrasya kitlesine baktığında, Almanya'nın ya da Rusya'nın, (belki de ikisinin bir arada) bütün o alanları kontrol altına alabileceklerini, oradan kazanacakları koskoca ekonomik güçle artık de-

---

29 H. J. Mackinder, "The Geographical P ivot of History," *The Geographical Journal* 23 (1904): 421–444.

niz projelerini yapmalarının pek de zor olmayacağını görebiliyordu. Mackinder 1905'te şöyle demişti: "Yarım kıta eninde sonunda bir adayı geride bırakabilir."[30] Bu açıdan, İngiltere için giderek artan bir kırılganlık bekliyordu ve İngiltere'nin bunu ancak, imparatorluğuyla daha yakın bir entegrasyon kurmakla aşabileceğini düşünüyordu.

I. Dünya Savaşının hemen ardından yayınladığı bir kitap, teorisine daha olgun ifade olanağı sağladı. O kitapta Avrasya iç kesimlerine "heartland" adını vermişti. Bunun anlamı, "modern koşullarda deniz kuvvetlerinin ulaşamayacağı" yerler demekti.[31] Dünyayı parçalara ayırmış, Avrasya'yla Afrika'yı kapsayan yere "Dünya Adası," çevredeki diğer adalara – buna Amerika'lar, Avustralya, Japonya, Britanya Adaları ve Okyanusya dahildi - "çevre" demişti. Bu daha küçük adaların işlerliği için deniz ulaşımı gerekliydi. Almanya 1918'de yenilmiş olsa da, Mackinder esas tehlikeyi "kara gücünün deniz gücüne karşı giderek artan stratejik fırsatları" olarak görmekteydi. Bunun sonucunda verdiği öğüt, "Almanlarla Slavları birbirinden ayrı tutmak" olmuştu. Analizinden ortaya üç ünlü özlüsöz çıkıyordu: "Avrupa'ya hakim olan, *heartlande* hakim olur; *Heartlandi* yöneten, Dünya Adasını yönetir; Dünya Adasını yöneten, Dünyaya hakim olur."[32] Mackinder mesafelerin öneminin demiryolları ve motorlu ulaşımla aşıla-

---

30 H. J. Mackinder, "Manpower as a Measure of National and Imperial Strength," *National and English Review* 45 (1905): 136–143, alıntı: Lucian Ashworth, "Realism and the Spirit of 1919: Halford Mackinder, Geopolitics and the Reality of the League of Nations," *European Journal of International Relations* 17, no. 2 (Haziran 2011): 279–301. Ayrıca Mackinder için bkz. B. W. Blouet, *Halford Mackinder: A Biography* (College Station: Texas A&M University Press, 1987).

31 H. J. Mackinder, *Democratic Ideals and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction* (Suffolk: Penguin Books, 1919), 86; Geoffrey Sloan, "Sir Halford J. Mackinder: The Heartland Theory Then and Now," *Journal of Strategic Studies* 22, 2–3 (1999): 15–38.

32 *A.g.e.*, 194.

cağını, sonunda da hem kara hem de deniz üzerinde uçabilen uçaklarla daha da azalacağını öngörüyordu. Mackinder şaşılacak şekilde, hava gücünün olanaklarına pek az dikkat yöneltmişti, oysa 1904'te o tebliğini sunmadan birkaç hafta önce Wright Kardeşler ilk tarihi uçuşlarını başarmışlardı.

Mackinder'in Mahan'la paylaştığı çok şey vardı. Uluslararası ilişkileri, doğal nedenlerle giderek genişleyen büyük güçlerin amansız rekabeti olarak anlıyordu. Mackinder'in sunduğu yenilik, coğrafi boyutları düşünürken karalarla denizleri aynı dünya sisteminin parçaları olarak görmek, politik ve teknolojik değişimler etkisini değiştirse de, onu devamlılığın bir kaynağı olarak algılamaktı. Ona coğrafi bir determinist denilemezdi. Güç dengelerinin "rekabet etmekte olan halkların oransal sayılarına, üretkenliğine, teçhizatına ve organizasyonuna" da bağlı olduğuna inanmaktaydı.[33] Onun ortaya koyduğu, devletler arası etkileşimlerdeki üst düzey stratejik söylemi ve çevrenin kalıcı özelliklerini bir köke oturtmaktı.

Mackinder "jeopolitik" terimini hiç kullanmamıştı. O terimi ortaya getiren, İsveçli Rudolf Kjellén'di ve Friedrich Ratzel'in, politik coğrafyaya ilk odaklanan coğrafyacının öğrencisiydi. Kjellén'in çalışmaları Almancaya çevrilmiş, Alman jeopolitik okulunu kuran emekli general Karl Haushofer tarafından yaygınlaştırılmıştı.[34] Haushofer aslında Nazi olmamakla birlikte, dünya görüşünü, farklı etnik grupların yeterli alan edinince ekonomik bağımsızlık (otarki) uygulayacakları inancına dayandırmıştı. "Lebensraum" (yani yaşama alanını genişletme ihtiyacı) mantığı sonradan Nazi ideolojisinin de bir bölümünü oluşturmuş, bu yüzden de jeopolitik teriminin saygınlığı

33 Mackinder, "The Geographical Pivot," 437.

34 Ola Tunander, "Swedish-German Geopolitics for a New Century—Rudolf Kjellén's 'The State as a Living Organism,'" *Review of International Studies* 27, 3 (2001): 451–463.

azalmıştı.[35] Mackiner'in daha ince bir yaklaşımı, tek tek devletlerin dar görüşlü kaygılarına bir dayanak vermiş olmanın yanı sıra, düşman bir gücün (çünkü İngiltere'nin böyle bir olanağı yoktu) sonunda dünyaya hakim olma hevesine kapılacağıyla ilgili kaygıları da güçlendirmişti. Bu düşünüş, o yüzyılın devasa mücadelelerini etkiledi. Uluslararası politikanın yapısından ortaya çıkan ve asla sonu gelmeyecek olan bazı zorlamaların var olduğunu ve devletlerin bunu görmezden gelmekle kendilerine ilerde tehlike yaratacaklarını ifade ediyordu. Bunlar milliyet ve toprak gibi muhafazakâr kavramlara odaklanmayı teşvik etti, ideoloji ve değerler gibi mülahazaların önemini küçülttü, oysa sıra neyin uğrunda dövüşmeye değer olduğuna, kimlerle ittifak kurmanın daha iyi olacağına karar vermeye geldiğinde, bunlar en önemli faktörler olabilirdi. Böylece jeopolitik, stratejiyi daha üst düzeye çekip yalnızca operasyonel sanata odaklanmaktan uzaklaştırırken, daha geniş politik bağlama eğilmeme hatasının bir daha işlenmesine yol açtı ve bunun zararını da gördü.

35 Fiziksel çevrenin stratejik etkilerini dikkate almayı teşvik eden yaklaşıma itirazlar, pek çok teorisyeni üzmüştür ve bunlar arasında Colin Gray, *The Geopolitics of Super Power* (Lexington: University Press of Kentucky, 1988) de bulunmaktadır. Ayrıca bkz. Colin Gray, "In Defence of the Heartland: Sir Halford Mackinder and His Critics a Hundred Years On," *Comparative Strategy* 23, no. 1 (2004): 9–25.

10. BÖLÜM

Beyin ve Beden

Sessiz insanlar sabah sokağa çıkıyor, tepelerinden geçen hava filolarını görüyor – ölüm akıta akıta – ölüm akıta akıta!

—H. G. Wells, *Havada Savaş, 1908*

Hiçbir olay askeri planlamanın sınırlılıklarını Ağustos 1914'teki Alman saldırısı kadar açıkça ortaya koymamıştı. Genelkurmay elinden geleni yapmıştı, ama planlarında Fransa'nın o planları bozmak için neler yapabileceği – özellikle lojistik ve iletişin hatlarının genişlemesi durumu – öngörülmemişti. Planın zamanlamaları çok geçmeden, örneğin Belçika direnmeye karar verdiğinde, imkânsız hâle gelmişti. Bunun sonucunda sivillere karşı acımasız davranışlar uygulanmış (bu aslında savaş boyunca devam edecekti), mecburi işçilik, yiyecek vermeme, nedensiz yıkımlar başlamıştı.[1] Birkaç hafta geçmeden, saldırı durduruldu. Ama Fransa'yı savaş dışına itememiş olmanın

1 Isabel Hull, bu davranışın, sömürgecilik savaşları sırasında gelişen pervasız ve merhametsiz askeri kültürün bir sonucu olduğunu iddia eder. Isabel V. Hull, *Absolute Destruction: Military Culture and the Practices of War in Imperial Germa ny* (Ith aca, NY: Cornell University Press, 2005).

ardından, Rusların yanı sıra İngilizlerle de başa çıkma (Belçika'ya saldırı nedeniyle) gereği doğunca bile savaş amaçlarının ve stratejik ilkelerin esaslı şekilde yeniden değerlendirilmesine gidilmemişti. Hâlâ kesin zafer peşinde koşma tutumu devam etmiş, manevî üstünlüğe, zaaf göstermeme tutkusuna ve ortaya çıkacak yeni bir tekniğin durumu değiştireceğine güvenilmişti. Yeni tekniklerden biri, savaşta gaz kullanılmasıydı. Bir sonraki şiddet önlemi de sınırsız denizaltı savaşı olmuş, bu da sivil taşımacılığın bu tehditle başa çıkamayacağı yolunda var olan iyimser beklentileri yansıtmıştı. Sonuçta beklenebileceği gibi, ABD de savaşa girdi. Son kumar da Mart 1918 saldırısı olup, ordunun fazla geniş alana yayılmasına ve tehlikeye açık duruma gelmesine çanak tuttu.

Delbrück ilk saldırıyı alkışlamış, bunun başarıya ulaşacağını düşünmüş olmakla birlikte, ilerlemeler durunca fikrini çabucak değiştirmişti. Eğer Almanya düşmanı yok edemeyecekse, bezdirme savaşına yönelmekten başka çare yoktu; ama Delbrück buradan doğacak ekonomik etkinin savaşan tarafları nasıl etkileyeceğine pek önem vermemişti. Rusya'ya odaklanabilmek için İngiltere ve Fransa'yla anlaşmayı önerdi. Politik ve askeri tutumların ödün vermezliği onu umutsuzluğa itmekteydi. 1917'de, "Almanya 'bütün dünya bize karşı birleşti' duygusu içinde," diye yazmış, "Alman despotizmine karşı duyulan korku, bizim karşımızdaki gerçeklerin en ağırı, düşmanın gücünün de en kuvvetli faktörlerinden biri," diye eklemişti.[2]

Bu berabere durumun orta yerinde, sıkışıklıktan kurtulmak için ortada sadece yüksek maliyetli ve yararsız top atışlarını ve piyade saldırılarını sürdürmekten başka çare görülemezken, daha atak stratejilerle ilgili planlar yapılmaya başladı. Bunların her biri de yeni teknoloji potansiyellerine dayalıydı: Düşmanın iradesini kırmak için

2 Craig, "Delbrück: The Military Historian," 348 (bkz. bölüm 9, n. 1).

ya karada tank, ya havada uçak! Her iki durumda da asıl etkinin fiziksel olmaktan çok psikolojik olacağı varsayılıyordu. Amaç düşman tarafında sinirsel çöküntü yaratmaktı. Bu durum, kesin sonuçlu zafer için düşman ordusunun mutlaka yok edilmesi varsayımına ters düşüyordu. Planlar her iki durumda da gerçekçi olmaktan uzaktı: Teknolojiler daha emekleme dönemindeydi, üretim kapasitesi sınırlı, taktikler de yeterince geliştirilmemişti. Ama yine de her iki teknolojiyle ilgili yapılan ilk planlar, savaş sonrasında geleceğin stratejilerinin hangi koşullarla masaya getirileceğini belirlemekteydi.

Hava Gücü

Almanlar uzun menzilli bombardımanın değeri konusunda erken aşamalarda bir tutku geliştirmiş, bunun başarısını, verilen zarardan çok düşmanın savaşı sürdürme azmini çökertmek olarak görmüşlerdi. 1915'te ilk Zeppelin baskınları yapıldığında, elde edilen sonuçlar pek parlak olmamakla birlikte, Londra halkı bu araçların tepelerinde uçuyor olmasını onur kırıcı bulmuş, moral kaybetmişlerdi. İngilizler Zeppelinlerle baş etmeyi öğrenirken Alman uçakları da daha etkin olmaya başlıyordu. 1917 yazında, moraller hâlâ düşükken, Londra'ya yapılan ilk saldırı 162 kişiyi öldürüp 432 kişiyi yaralamıştı. İngilizler o zamana kadar kendi uçaklarını daha çok Fransa'ya, oradaki askerlerine destek vermek üzere yolluyorlardı, çünkü bunu bir öncelik saymaktaydılar. Ama Londra baskınlarının ardından hükümet halka 'bunun öcünün alınacağı ve halka koruma sağlanacağı" vaadinde bulundu. O zamana kadar Kraliyet Hava Kuvvetlerinin Fransa'daki siperlerin ötesindeki ana ilgisi, Almanların cepheye malzeme taşıyan ikmal hatları olmuştu. Komutan General Hugh Trenchard elindeki hâlâ sınırlı olan kaynaklarla seçilen hedefe kesin

bir zarar verecek olanakları nasıl toparlayıp sürdürebileceğini düşünüyordu. Daha uzun menzilli uçaklar sonunda Berlin'i de hedef alabilirdi, ama İngiltere'ye yapılmış saldırılara verilen ilk cevap, Almanya'ya atılan az sayıda ve hedefsiz bombalar oldu.

Trenchard'ın vizyonu, Alman baskınlarından hemen sonra gelmiş olan Amerikalı havacılar grubunu hayli etkilemişti. Gruptakiler arasında Yüzbaşı Nap Gorrell'in görevi Amerikan uçak üretimine ihtiyaçları bildirmekti. Hemen bir hava saldırısıyla ilgili planlar yapmaya koyuldu. Trenchard'ın düşüncelerine paralel olarak Gorrell de, "yeni bir düşmana-saldırı politikasına" ihtiyaç olduğunu savundu. Önerdiği şeyi 'stratejik bombalama' olarak tarif ediyordu ve Almanya'dan cepheye yollanan ikmale göre zamanlanmasını istiyordu. Buradaki varsayım, o ikmal partilerine bağlı olan bir sanayi bileşimi olması ve bunlar arasında sınırlı sayıda hayatî tesisler de bulunması yolundaydı. Oraları bombalanırsa, Alman sivillerin morali bozulacak, saldırıların sonrasında iş başı yapmayı istemeyeceklerdi. Hatta belki hava saldırılarını dayanılmaz bulur, kendi hükümetlerini barış aramaya zorlayabilirlerdi. Bunu sağlamak için, binlerce uçaktan oluşan koskoca bir filo düşünüyordu. Bu uçaklar gece gündüz uçacak, sistematik olarak bir hedeften sonra diğerini bombalayacaklardı. Plan gerçekleşmedi. Cephedeki askerleri korumak ve desteklemek gerekirken böyle bir plan fazla *vizyoner* görülmüş, ayrıca üretim kapasitesi açısından da fazla iddialı bulunmuştu.[3]

Gorrell'in planının önemli yanı, kilit noktalarda bulunan ve savaşın sonrasında adlarını duyuracak bazı 'stratejik hava gücü' savunucularının ilgisini çekmiş olma-

3 Bkz. Mark Clodfelter, *Beneficial Bombing: The Progressive Foundations of American Air Power 1917–1945* (Lincoln: University of Nebraska Press, 2010).

sıydı. Bunlar arasında yalnız Trenchard değil, bağımsız hava birlikleri fikrini ısrarla savunduğu için kendini savaş divanında bulan Amerikalı General Billy Mitchell ile İtalyan askeri kesimine kendi fütürist görüşlerini kabul ettirmeye çalışan Giulio Douhet de vardı. Douhet ile bağlantı, arkadaşı olan İtalyan uçak tasarımcısı Gianni Caproni aracılığıyla olmuştu. Mitchell'in başının amirleriyle derde girmesi ise, yenilikçi fikirlerinden çok, kurumsal özerklik fikrinde ısrarıydı. Amerika'nın sınai gücü dikkate alındığında, kendisi 'taktik' misyonların 'strateji'nin aklını dağıtmasına pek o kadar kaygılanmıyordu. Douhet, İtalyan ordusuna, uçakların savaşta ilk kullanıldığı yerden, 1911'de Libya'dan raporlar sunmuş, kilometre taşı sayılan kitabı *Havada Komuta*'yı ise 1921'de yayınlamıştı.[4] İfade ettiği fikirler pek de kendi buluşu sayılmazdı, ama özellikle kitabın 1927'deki ikinci baskısında, hava gücü tezinin stratejik mantığını en sistematik ve en ısrarlı biçimde sunan oydu.[5] O mantık aslında Mahan'ın devamı, o

4 Gariptir, ama sonradan kitlesel bombardmanların hevesli bir savunucusu olduğunu hatırlayınca, ilk düşüncelerinin savunmasız kentlere saldırılmasını düşünmekten bile nefret ettiğine, hatta bir uluslararası toplantıda böyle şeylerin yasaklanmasını savunduğuna inanmak zor gelmektedir. Bkz. Thomas Hippler, "Democracy and War in the Strategic Thought of Guilio Douhet," Hew Strachan ve Sibylle Scheipers, eds., *The Changing Character of War* (Oxford: Oxford University Press, 2011), 170.

5 Giulio Douhet, *The Command of the Air,* çev: Dino Ferrari (Washington, DC: Office of Air Force History, 1983). İlk baskı 1942. İtalya'da Savaş Bakanlığı tarafından yayınlanmıştır. Savaş sırasında sorun çıkaran biri olarak tanınmış olmasına rağmen, artık uzak görüşlü biri olarak kutlanmaktadır. Kısa bir süre için Faşist yönetimde havacılık yetkilisi olarak hizmet etmiştir. Mitchell'ın önemli mesajı için bkz. William Mitchell, *Winged Defense: The Development and Possibilities of Modern Air Power—Economic and Military* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1925). Caproni'nin görüşleri, Nino Salvaneschi adlı bir gazeteci tarafından ele alınmış ve 1917'de *Let Us Kill the War, Let Us Aim at the Heart of the Enemy* adıyla bir broşür halinde basılmıştır. Burada imalat sanayiine saldırmanın savunul-

da Jomini'nin devamıydı. Mahan denizde yapılacak kesin sonuçlu bir savaşın deniz egemenliği getireceğini varsaymıştı; Douhet de bunu havaya uygulamış, orada yapılacak kesin sonuçlu bir savaşın havada egemenlik getireceğini varsaymıştı.

Azar Gat'ın açıkça ortaya koyduğu gibi, yeni savaş makinelerine duyulan heves, ister karada, ister havada olsun, aslında modernist bir hayranlıktı ve makineler çevresinde oluşan rasyonalist, teknokratik bir süper-etkin toplum yaratıyor, bunun politik teoride elitizm ile, sanatta da fütürizm ile bağlantılı olup doğal olarak faşizmi besleme olanağı bulunuyordu.[6] Ama tabii böyle olması, bu silahlarla ilgili yeni stratejik teorileri geliştirenlerin, bu paketin bütününü benimsediğini gösteremez. Nitekim çoğu benimsemiyordu. Onların hayalindeki gelecek, fazla uzaklarda değilse bile yine de eldeki yeteneklerle başarılabileceklerin ötesindeydi. Teorileri, teknolojiyle ilgili iyimserliğin, insanlıkla ilgili kötümserlikle bileşimi çevresinde geliştirilmişti.

Savaş sonrasının hava gücü savunucuları, aralarında bazı farklar olsa da, beş çekirdek öneriye dayanmaktaydılar. Birincisi ve en önemlisi, iyi konuşlandırılan hava gücünün zafere giden bağımsız bir yol oluşturacağına inanmalarıydı. Bunun gerekçesi, böyle bir gücün kendi bağımsız komutasına ihtiyaç duyacağı, orduların ya da donanmaların ihtiyaçlarının altında yer almaması gerektiği yolundaydı. Bunun böyle olduğu, "stratejik" havacılık referanslarında kendini belli ediyor, uzun menzilli bombardıman misyonlarının yalnızca 'taktik' nitelikteki yedek uygulamalardan üstün olduğunu ileri sürülüyordu.

duğunu görüyoruz. David MacIsaac, "Voices from the Central Blue: The Airpower Theorists," Peter Paret, ed., *Makers of Modern Strategy,* 624–647 (bkz. bölüm. 6, n. 2).

6 Azar Gat, *Fascist and Liberal Visions of War: Fuller, Liddell Hart, Douhet, and Other Modernists* (Oxford: Clarendon Press, 1998).

Onlar savaşın amaçlarını kendilerine göre oluşturabilirlerdi.

İkincisi, kara savaşlarında savunmanın büyük olasılıkla ön planda olmayı sürdüreceği, bunun da düşmanı kesin sonuçlu bir savaşta yenmek anlamına geldiğiydi. Zafere giden klasik yol oydu. Ama o da artık dökülen kan ve harcanan para açısından çok pahalıya patlamaya başlamıştı. Bereket versin artık düşman ordusunu yenmek gerekli değildi, çünkü uçaklar ön cephenin üzerinden uçarak düşmanın yüreğine ulaşabilirlerdi. Trenchard şu açıklamaları yapıyordu: "Bir hava kuvvetinin varlığında, düşman ulusu yenilgiye uğratmak için önce silahlı kuvvetlerini yenmek şart değildir. Hava gücü o ara adımı gereksiz kılabilir."[7]

Üçüncüsü, kara savaşından farklı olarak hava saldırısı zaten savunmadan daha güçlü olacaktı. Douhet'nin ifadesiyle, uçak "mükemmel bir saldırı silahıydı." Bu düşünce 1932'de İngiltere Başbakanı Stanley Baldwin tarafından daha grafik bir şekilde ifade edilmiş, başbakan "sokaktaki adam"ı uyararak, "onu bombalanmaktan hiçbir güç koruyamaz; kim ne derse desin, bombardıman uçağı her engeli aşar," demişti. 1937'de de Kraliyet Hava Kuvvetleri komutanlarından Mareşal Hugh Dowding, "Londra'ya hava saldırısı öyle bir paniğe neden olur ki, yenilgi iki haftaya kalmadan gelir," şeklinde bir ifade kullanmıştı.[8]

Dördüncüsü, bu kesin etkilerin aslında insanlara ve mallara zarar vermekten çok, yarattıkları yıkımdan ötürü hükümetlerin işlerliğine ve savaşa devam etme gücüne zarar vereceğiydi. Halkın baskısı, düşmanı teslim olmaya zorlayacaktı. Trenchard 1928'de, hava saldırısının amacı-

---

7 Sir Charles Webster ve Noble Frankland, *The Strategic Air Offensive Against Germany*, 4 cilt. (Londora: Her Majesty's Stationery Office, 1961), Cilt 4, s. 2, 74.

8 Sir Hugh Dowding, "Employment of the Fighter Command in Home Defence," *Naval War College Review* 45 (Spring 1992): 36. İkinci baskı 1937 Kraliyet Hava Kuvvetleri Kurmay Akademisindeki konferans.

nın "düşmanın üretim merkezlerini ve her tür savaş cephanesini baştan yok ederek her türlü iletişimi ve ulaşımı engelleyeceğini" yazmıştı. Düşmanın hayatî noktalarına saldırmak, savunma güçlerine saldırmaktan çok daha fazla şey başarırdı.[9] Daha az insan-dostu sayabileceğimiz bir başka yaklaşımda da, etkinin aslında halkın moral kaybından geleceği, motivasyonun yok olup büyük panik yaşanacağı, bunun da hükümeti savaştan vazgeçmeye zorlayacağı ileri sürülmekteydi.

Beşincisi, avantaj ilk önce saldıran tarafa ait olacaktı. Douhet'ye göre 'havada egemenlik', "kendiniz uçabiliyorken düşmanın uçma olanağını yok ettiğinizde" gelecekti. Bunu sağlamak, düşmanın hava üslerini ve fabrikalarını ağır şekilde bombalamakla mümkündü. "Yumurtaları yuvadayken parçalamak" olarak tarif edilebilecek bu taktik, mümkün olduğu kadar erken saldırmayı öneriyor, hatta düşman saldırısı yola çıkmadan önce saldırmayı yeğliyordu. Resmen savaş ilan etmeye zaman kalmayacaktı. Kara savaşlarında da gördüğümüz gibi, bu riski almanın esas nedeni, ilk darbelerle kesin bir savaş sonucu elde edebilme beklentisiydi.

Bu önerilerle bağlantılı birtakım pratik konular da vardı. Saldırı halindeki uzun menzilli bombardıman uçaklarının, mühimmatın yanı sıra yakıt da taşıması gerekiyordu. Bu durumda, daha hızlı, daha çevik savaş uçakları karşısında kırılgan duruma düşeceklerdi. Gündüz uçarlarsa, onları hedefe ilerlerken görmek kolay olacaktı. Gece uçuşlarında daha güvendeydiler, ama bu sefer de hedefleri isabetli şekilde vurmaları güçleşecekti. Sonra bir de misilleme tehlikesi vardı. Douhet'ye göre, savaşın başlangıçtaki amacı düşmanın toplumuna mümkün olduğu

9 David S. Fadok, "John Boyd and John Warden: Airpower's Quest for Strategic Paralysis," Col. Phillip S. Meilinger, ed., *Paths of Heaven* (Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 1997), 382.

kadar fazla zarar vermekti, zaferi kazanan da, karşısındakini boyun eğmeğe zorlayan olacaktı. Bunu sağlamak kolay değildi; özellikle taraflardan hiçbiri kesin bir sonuç alamıyorsa. Bu tür karşılıklı yıkım fikrinin mantığında, karşılıklı caydırma da vardı, çünkü her iki taraf da kendi halklarını intikam saldırılarından korumak isteyeceklerdi. 1917'de İtilaf Devletleri arasında yer alan uzun menzilli bombardıman saldırısı görüşmelerinde, Fransızların hevesi, Alman misillemesi olasılığını düşününce hemen azalmıştı. İlk saldırılar savaş ekonomisine fiziksel yıkım getiremezse (bu da çok zordu), erken zaferin sivil morali etkilemesi varsayımına çok şey bağlı oluyordu.

Saldırılara karşı eğitilmiş askerlerden farklı olarak, Douhet sivillerin çaresiz durumda kalacaklarını varsaymaktaydı.

> Sosyal yapının tümüyle çökmesi, ancak ülke… havadan amansız bir bombardımana tutulursa mümkün olabilir. Çok geçmeden, dehşete ve acılara son vermek amacıyla halkın kendisi, kendini korumak için, ayaklanıp savaşa son verilmesini ister.[10]

Douhet'nin en yoğun düzeydeki erken hava saldırılarının gücünü azaltacak hiçbir şeye tahammülü yoktu – hava saldırılarına yatırım yapmaya, yedekte bir şeyler tutmaya, hatta orduya ve donanmaya destek verecek yardımcı misyonlara hazırlanmaya bile gerek yoktu. Bunların hedeflemeyi doğru tutturma konusuna yararlı olacağının farkında olmasına rağmen, hedefleme öncelikleri söz konusu olduğunda dikkati çekecek kadar muğlâk konuşuyordu. Bu konulara "katı ve bağlayıcı kurallar" getirilemezdi, çünkü "maddi manevi ve psikolojik" koşullara çok şey bağlıydı.[11]

---

10 Douhet, *Command of the Air.*

11 Phillip S. Meilinger, "Giulio Douhet and the Origins of Airpower Theory," Phillip S. Meilinger, ed., *Paths of Heaven,* 27; Bernard Bro-

Kendisinin de, diğer savunucuların da, iddialarına temel oluşturabilecek pek fazla kanıtları yoktu; belki bir tek, İngiliz, Fransız ve Alman bombalarının aldıkları sonuçlardan çıkarımlar yapabilirlerdi. Bu durum, alt sınıfların genel yumuşaklığına dair garip bir sosyal teorinin ortaya çıkmasına yol açtı. Buna karşılık İngiliz ve Alman işçilerin esnekliği düşünülürse, sonuç paniğe kapılmış yabancılar olabilirdi. Savaşın öncesinde kalabalıkların psikolojisi konusu hayli ilgi çekmiş durumdaydı, nedeni de özellikle Gustave Le Bon adlı Fransızdı. Bu kişi, o sıralarda kalabalıkların siyaset hayatına girmesinden korkanlarla, halkın duygularından yararlanma fırsatını kollayanlar arasında şaşılacak kadar ciddiye alınan yarı bilimsel bir dayanak sunmaktaydı. 22. Bölümde bu konu daha derinlemesine ele alınacaktır. Şimdilik burada kaydedilmesi önemli olan şey, Le Bon'un "bireyler kalabalık içindeyken kendi kişiliklerini kaybeder ve kolektif yaklaşımı kabullenmeye yatkın hâle gelirler," biçimindeki iddiasıdır. Ama esasta hiç rasyonel olmayan bir kalabalığın o sıra teslimden yana olması için ortada hiçbir neden yoktur. Ruhsal durum pekâlâ ters yönde de işleyebilir. 1908'de, Le Bon'un çalışmalarından haberdar olan İngiliz yazar H.G. Wells, *Havada Savaş*'ı yazmıştı. Onun varsayımına göre, kalabalık (verdiği örnekte New Yorklular) paniğe kapılmak yerine aşırı derecede kavgacı kesilmektedir. Söz konusu romandaki yetkililer teslim olmayı isterken, halk öfkeye kapılarak bunu reddetmektedir. "Baş" yenilip afallayınca, "beden" de onun yönetiminden kurtulur.

> New York artık başı olmayan bir canavara dönüşmüştü ve artık kolektif itaati bile başaracak durumda değildi. Her köşede baş kaldırabilmekteydi, her yerdeki yetkililerle görevliler kendi verecekle-

---

die, "The Heritage of Douhet," *Air University Quarterly Review* 6 (Summer 1963): 120–126.

> ri kararlarla baş başa kalınca silahlanan, bayrak sallayan heyecan dalgasına kapılıp gitmekteydi.

Sonuçta Almanlar tehditlerini gerçekleştirmek zorunda kalırlar. New York mahvolur, "çünkü işgal edilemeyecek kadar güçlüdür, ama aynı zamanda mahvolmaktan kurtulmak için teslim olamayacak kadar da disiplinsiz ve gururludur."[12]

Bir hükümeti savaştan vazgeçmeye zorlayacak mekanizmaları ne Douhet ne de meslektaşları açıklayabilmiştir. Bu açıdan yaklaşımın savunucuları, psikolojik ve demokratik hayallerin bileşimine kurban gitmiş, elitlerin kitlelerden yükselen isterik fikirlere boyun eğmek zorunda kalacaklarını varsaymışlardır. Paniğe kapılıp teslim olmadan önce ortaya çıkabilecek çeşit çeşit senaryolar her zaman vardır. II. Dünya Savaşı herkese, bir nüfus kitlesinin çaresizlik içinde dayanmaktan başka çare göremeyişini, önce afallayıp kaderci oluşunu, ardından öfkesini düşmana çevirişini göstermiştir. Eğer gerçekten savaşı durdurmak isteselerdi, etkili bir politik muhalefete ihtiyaçları olacaktı. Aksi halde, sessizlik içinde acı çekerek baskıcı bir rejime boyun eğmeleri daha büyük olasılıktı. Sosyal birleşmenin ve politik yapının temel faktörleri de, savaş politikasını ve o politikanın uygulanışını anlayan ve destekleyen daha spesifik faktörler de aynı derecede kritikti. Hükümeti değiştirmek ya da değişmeyecekse bile fikrini değiştirmek için, hem politik güç hem de alternatif politikalar gerekliydi.

Bu konular, hedefine ulaşmak için düşman toplumunu fiziksel olarak işgal etme hedefi gütmeyen herhangi bir savaş yaklaşımın niteliklerini ortaya koymaktaydı. Böyle bir yaklaşım için düşmanın sosyo-ekonomik ve politik

12 Wells'in senaryosu, ABD daha Wright Kardeşlerin yeni icadından yararlanma fırsatı bulamadan önce oraya bir önleyici Alman güdümlü saldırısını konu olarak almaktaydı.

sistemiyle ilgili güvenilir göstergelere sahip olmak, kırılganlıklarını ve potansiyel olarak hangi düğmelere basılması gerekeceğini bilmek gerekiyordu. Yani bir tür pazarlığa değil, kararlı bir eyleme ihtiyaç vardı. Belki sınaî üretime, belki politik kontrole ya da halkın morali üzerine yönelik bir eylem, sistemi tümüyle çökertebilirdi. Bu hipotez gerçi etkisini sürdürmeyi başarmıştır, ama temellerinin en azından spekülatif olduğunu söylemek gerekir.

Zırhlı Savaş

John Frederick Charles "Boney" Fuller adlı bir İngiliz subayı, varsayıma uyabilecek bir teorik dayanak geliştirmiştir. Fuller, Tank Birliğine 1916'da katılmış, kendini devrimsel bir değişimin içinde bulduğunu hemen fark etmiştir. O sıralarda zırhlı silahlar gerçi etkiye sahiptir, ama bir saldırının dayanağı olabilmek için fazla hantal ve fazla güvenilmez durumdadırlar. 1918'de Fuller, savaş kazanacak saldırı için bir plan geliştirir; o plan "Plan 1919" olarak tanınır. Ertesi yıl büyük çapta imalata geçecek yeni bir tanka dayalı bir plandır. Gorrell önerdiği hava seferine nasıl güven duymuşsa, Fuller da yükselen kapasitelerin kendi ihtirasını destekleyeceğinden öylesine emindir. Fikirlerinin asıl önemi, yine Gorrell için olduğu gibi, gelecekteki savaşların yapılış biçimine dönük oluşudur.

Fuller tankın geliştirilmesinde herhangi bir rol oynamamış olmakla birlikte, yeni Tank Birlikleri doktrinini oluşturmakta saygınlığı olan bir isim oldu. Tankların piyadeye destekten çok daha fazla şeyler verebileceğine bir kere inandıktan sonra, daha çok sayıda, daha hızlı ve daha uzun menzilli tankların kullanılmasıyla nelerin elde edilebileceğini tarif etmeye başladı. Ateş gücünün askerler tarafından taşındığı ya da atlar tarafından çatışma

yerine getirildiği günlerin artık sonu geliyordu. Buharın kullanımı deniz savaşlarını nasıl bir devrimden geçirdiyse, petrolle çalışan motor da kara savaşlarında ona denk bir devrim yaratacaktı. İlk adımların deneme niteliğinde olacağının farkındaydı. Belki Alman hatlarına baskınlar şeklinde olacaktı. Ama onun hayalinde geleceğin bin tank kullanan, bunları düşmanın savunma hatlarına saldırmak üzere birliklere ayıran, bazı birlikleri de düşmanın yüksek komuta yapısına yönelten bir savaş vardı. 1918'de İtilaf Devletlerinin Alman saldırısı karşısında geri çekilmesinden sonra, Fuller'ın fikirleri daha rafine hâle getirildi. Kendisi o geri çekilişi yüksek komutanlıkta görülen bir felç olayına bağlıyordu. "Bir grup askerin potansiyel gücü, nasıl organize edildiğinde yatmaktadır," diyordu. "Bu nedenle, eğer düşmanın bu organizasyonunu bozarsak amacımıza ulaşmış oluruz." Fuller artık "beyin savaşı"nın savunucusu kesilmişti, bu da düşmanın zihinsel süreçlerine saldırarak karşı koyma direncini çökertmek anlamına geliyordu. Düşmanın ordusunu hedef almaya gerek yoktu; komuta yapısını hedef almak daha iyiydi. Yaptığı planda ana amaç, Alman ordusunun karargâhlarıydı. Düşmanın bedeninde bir sürü yara açmakla uğraşmak yerine, onu kafasından vurmak gerekliydi. Beyinsiz kalınca düşman karmakarışık olacak, kuvvetleri düzensiz bir gruba dönüşecekti. Hayatının daha sonraki yıllarında Plan 1919'un "afallatıcı ve dramatik bir zafer vaat eden" plan olduğunu düşünmüş, onun bir savaşı en tatmin edici şekilde kazanmanın tek yolu olduğuna karar vermişti.

Orduyu beden, karargâhı beyin, iletişim hatlarını da sinir sistemi olarak gören bu metaforda, bunların bir araya gelmesiyle kas gücünü harekete geçireceği ileri sürülmekteydi. Sistemin tümünün sürekli ikmale ihtiyacı vardı. Ama ne olursa olsun, bu yine de bir teşbihti. Brian Holden Reid'in kaydettiği gibi, ordu aslında bir organizmaya ben-

zeyemezdi, çünkü çeşitli organları birbirinden bağımsız olarak da varlıklarını sürdürebilirlerdi. "Beyin, cesaret ve savaşma gücü, kompartmanlara ayrılmış değildir, bir kriz çıktığında, oldukça küçük rütbeli bir subay bile daha öncesinde yüksek otorite tarafından verilen yönlendirmeyi sağlayabilir." Gerçi 1918'de bölük karargâhı tanklar tarafından mahvedilince Almanların çöküşü hızlanmıştı, ama o olay çok uzun ve yıpratıcı bir savaşın sonunda gelmiş, iki tarafın da moralinin kırılgan olduğu bir zamana rastlamıştı. Yine de, o olayın sonunda, şokun ardından her zaman bir tür panik doğacağı görüşü yaygınlaştı, düşmanı bezdirmek için harekete geçirilen diğer faktörlerin önemine eskisi kadar vurgu yapılmamaya başladı. Burada da yine erken dönem hava gücü teorisyenlerinin tutumuyla bağlantılar görüyoruz, esasen Fuller'ın onlarla yakınlığı da inkâr edilemez. Kendisi 1923 yılında yazdığı yazıda, Londra'yı keşmekeşe sürükleyen, Westminster'daki hükümeti bir korku heyelanıyla silip süpüren bir hava saldırısını tarif etmekteydi.[13] Le Bon'u Fuller da dikkatle okumuştu. Onun kattığı yenilik, baskı altına girince yalnız sivillerin değil, orduların da çökeceği fikriydi.

Fuller'ın askeri teorilerinin garip yanı, nicedir kuluçkada bulunan birçok fikirden bazılarını alıp, kendine özgü görüşlerine ve okuduklarına göre geliştirmiş olmasıdır. Fuller mistisizme ve büyüler dünyasına meraklıydı, modernizme heves duyan, demokrasiyi hakir gören biriydi ve sonunda da kendini faşizme adayacaktı. Konvansiyonel dinlere karşı çıkmasının, doğal olarak konvansiyonel askeri düşünceyi de reddetmesini gerektirdiği kanısındaydı. Le Bon'a ek olarak, sosyal Darwinizm ve felsefi pragmatizm de onu etkileyen akımlar arasındaydı. Savaş konularında yaptığı incelemelerin 'bilimsel' oldu-

13 Brian Holden Reid, *J. F. C. Fuller: Military Thinker* (London: Macmillan, 1987), 55, 51, 73.

ğunu iddia etmek gibi, daha önce de çok duyduğumuz bir eğilim içindeydi. Uyguladığı metotlar bunu onaylamasa da, söylediklerinin zamana ve mekâna bağlı olmaksızın tüm dönemlerde geçerli olacağına inandığı belliydi. Kendi analizlerinin, usanç yaratan, amatör, ahmak İngiliz üst subaylarının düşüncelerinden üstün olduğu yolunda hiç kuşkusu yoktu. Bu adamların beceriksizliği Büyük Savaşta kesin şekilde ortaya çıkmış, şimdi de Fuller'ın içgörülerini anlayamayışlarıyla bir kere daha onaylanmış oluyordu. Ama bütün bunlara karşın, yaklaşımının görkemli iddialara dayandığı, aslında Fransa'da tanık olduğu katliamlara yer bırakmayan türde bir savaş biçimi önermek gibi romantik güdülerden kaynaklandığı söylenebilir. Hem kusurlu, hem küstah, üstelik de otoriter biri olan bu karakterin, askeri konuların da ötesine geçen eksantrik, bazen de anlaşılmaz teoriler geliştirmesi, belki de rastlantı sonucu, yeni tip savaşın sınırlı, ama ilginç bir yaklaşımı olarak algılanan zırhlı savaşlar kavramıyla buluşması mümkün olmuştu. Fuller düşmanın fiziksel gücünü ortadan kaldırmak yerine beynine yönelme olanağına ilk odaklanan kişi olarak tarihe geçti.[14]

Savaştan sonra, onun "koca göbekli, bezelye beyinli" diye tarif ettiği ordular, ateş gücünü takıntı haline getirdiler. Fuller tank ve uçakların savaşta kullanılmasının da düşmanı, fiziksel zarardan daha fazla, psikolojik boşluğa itilmek kadar etkileyebileceği fikrini daha da geliştirmeye uğraştı. Dönemin nice teknik iyimserleri gibi, sunduğu vizyonun lojistik zorluklarını azımsayıp, Büyük Savaştaki gibi dev ordulara ve sanayileşmiş toplumların kaynaklarının ziyanına yol açmayacağının altını çizdi.[15] Teorileri insanlığı pek iltifat sayılmayacak bir

14 *A.g.e.*; Anthony Trythell, *'Boney' Fuller: The Intellectual General* (Londra: Cassell, 1977); Gat, *Fascist and Liberal Visions of War.*

15 Gat, *Fascist and Liberal Visions of War,* 40–41.

grup olarak görmesine dayalıydı. İlk önemli kitabı *The Reformation of War (Savaşın Reformasyonu)* efendilerle (süper-insanlar) köleler (süper-maymunlar) arasında seçkinci bir farka işaret ediyor, ikinci grubu geri zekâlı, yaradılıştan korkak ve *kadınsı* olarak yaftalıyordu (bu sonuncusu, söz konusu dönemde duygusal, isteriye yakın kişiler için kullanılmaktaydı). *The Foundations of the Science of War (Savaş Biliminin Temelleri)*[16] kitabındaysa, daha çok kalabalıkların yapısı üzerinde bir şeyler geveliyordu. Orduyu ve toplumu bir organizma olarak görmesinin merkezinde bu izlenimi vardı ve kolaylıkla 'güçlü lider' eğilimine kayabilecek bir görüştü. Kalabalıklar, başlangıçta ister heterojen, ister homojen olarak başlasınlar, sonunda eğilimleri tek bir "ruh" tarafından kontrol edilen tek bir "zihin" şeklinde beliriyordu ki, o ruh da aslında içgüdülerin emrindeydi. Bu tıpkı Le Bon'un kalabalıkların davranışının, tek tek rasyonel bireylerin toplamından çok, irrasyonel bir bireye benzer şekilde olduğuna ilişkin hikâyesine benziyordu. Fuller'ın kalabalığı "yalnızca bir 'otomaton'du, bir önericinin iradesine göre davranırdı ve kendi aklı olmadığından, her zaman dengesiz, aldığı yönlendirmeye göre ya her zaman bireyden aşağı ya da tersine yüceltilmeye çalışılmış biçimde davranırdı."

Fuller'a göre, kalabalıklar patolojik, deli, her duyduğuna inanan, empülsleriyle hareket eden, asabi, duygularla yönetilen varlıklardı. "Deha sahibi adam" kalabalığı etkilemek için, akıntıyla birlikte yüzeceğine, suyun yatağını değiştirip onu kendi yönüne çevirmek durumundaydı." Eğer Napoléon'un dediği gibi, alınacak ders, "moralin fiziksele karşı bire üç üstün" olduğuysa, deha sahibi adamın üstünlüğü bire ondu." Normal bir adam, makinenin

16 J. F. C. Fuller, *The Foundations of the Science of War* (Londra: Hutchinson, 1925), 47.

bir parçası olarak düşünülmeliydi. Fuller böyle bir adam için "doğru işleyen bir sistem" geliştirip sunmak gerektiğini, o sistemin "son derece basit, hiç düşünmeden, hatta belki niyetimizin ne olduğunu bilmeden, bizim beynimizin geliştirdiği şeyi elleriyle yapabilmesini sağlamak" gerektiğini söylemektedir.[17] Bu konuda belki Frederick Taylor'dan etkilenmiş olabilir. Taylor'un bilimsel yöneticilikle ilgili sistemi ayrıca 22. Bölümde ele alınacaktır.

Fuller askeri topluluğu, Le Bon'a referansla, şöyle tarif etmektedir: "Tek bir fikre odaklanmış bireylerin düşüncelerinin toplamı olan bir ruhun hakimiyetindeki adamlar topluluğu." Umulur ki, o fikir 'kazanmak'tır, ama eğer bu topluluğu şaşırtan bir sürpriz ya da bir felâket yer alırsa, o zaman organizasyonu bozulacak, bireylerin kendilerini koruma güdüsü hakim olacaktır. Ordu aslında organize bir kalabalıktır, talimle ve ortak bir amaçla bir arada tutulabilmektedirler, ama yine de aslında bir kalabalıktırlar ve stres altında kalınca durumları değişebilir. Bir ordu, güçlü bir "zihin" ve "ruh"la, işine devam edebilir, ama ağır kayıplara uğrayınca moral düşecek, yerini korku alacaktır.

> Savaş meydanını alevler sardığında, yaratıcı mantık ya kontrolü ele alır ya da büsbütün kaybolur; hayal gücü şansa bağlı kalır ve birey, itaat eder ya da bir hayvanın başka bir hayvanı avlamaya çalışması gibi, sezgileriyle hareket eder. Kendini feda etme duygusu adamları ileriye doğru iterken, kendini koruma güdüsü onları geri tutar, kararı mantık verecektir ya da eğer karar vermek mümkün değilse, görev bilinci işi devralıp kazanma iradesini sürdürebilir, adamı amaca bir adım daha yaklaştırabilir. Dolayısıyla tüm olay, dalgalar gibi kabaran adamlara değil, ölümün kol gezdiği bomboş alanlardaki duruma bağlıdır.[18]

17 *A.g.e.*, 35.
18 *A.g.e.*, 141.

Savaşta şoka uğrayan ve lidersiz kalan bir ordu, disiplinini de, ilerleme eğilimini de kaybedebilir. Sivil hayatında aslında gerçek anlamda bir rekabet görmemiştir. Duygulara kapılmış, empülslerle davranan bir kalabalık, paniğe kapılacaktır.

11. BÖLÜM

Dolaylı Yaklaşım

Stratejist, felç etmeyi amaçlamalıdır, öldürmeyi değil.

—Basil Liddell Hart

Sir Basil Liddell Hart'ın düşüncelerini de biçimlendiren şey, Büyük Savaş sırasındaki tecrübeleri olmuştu (kendisi Somme'da gaz yemiş ve yaralanmıştı)[1]; tanık olduğu türden katliamların gelecekteki savaşlarda tekrarlanmaması konusunda kararlı bir tutumu vardı. İkisi karşılaştırıldığında Fuller daha orijinal ve daha güçlü bir düşünür olmakla birlikte, her zaman pek kolay erişilebilir değildi. Arkadaşı Liddell Hart'ın ise üslûbu daha canlıydı, II. Dünya Savaşına doğru ilerlerken bazı kusurlu atıflarda bulunmasına rağmen, şöhreti o savaşın sonunda artmaya başlamıştı. Bunun nedeni kısmen dönemin yeni kuşak sivil stratejistleriyle askeri tarihçilerine cömert destek vermesi, onların çalışmalarını üniversitelerin nispeten

1 Somme'un Liddell Hart üzerindeki etkisi için bkz. Hew Strachan, "'The Real War': Liddell Hart, Crutwell, and Falls," Brian Bond, ed., *The First World War and British Military History* (Oxford: Clarendon Press, 1991).

güvenli ortamlarında geliştirmesine, kendisi gibi sürekli olarak serbest meslek piyasasında mücadele etmekten kurtulmalarına katkıda bulunmuş olmasıydı. Bunlara ek olarak, Liddell Hart'ın sınırlı savaş konusundaki düşüncelerine güç kazandıran bir etken de, o sıralar termonükleer silahların 'total savaş' kavramına yeni anlamlar katmasındandı. Ayrıca kendisi yorulmak bilmez bir propagandacıydı, kendi fikirlerini yüceltme konusunda son derece başarılıydı, hatta II. Dünya Savaşının talihsizliğini, İngiliz generallerinin onun kendi fikirlerini ihmal etmesine, oysa Alman generallerinin o fikirleri alıp yıldırım savaşlarında kullanmalarına bağlayacak kadar da ileri gidiyordu. 1970'deki ölümünden sonra, yazılarındaki tarihsel kesimlerde yanlışlar saptanmaya, kendini reklam etmesi ise fena halde eleştirilmeye başladı,[2] ama "dolaylı yaklaşım" bir ana fikir olarak, gerek iş dünyasında, gerekse askeri kesimde taraftarlar toplamayı sürdürdü.

Başlangıçta Liddell Hart'ın çalışmaları tümüyle türevsel nitelikteydi. Fuller'ın fikirleriyle kendi fikirleri arasında dikkate değer paralellikler bulunduğunu iddia etmesinden hayli önce, *The Reformation of War*'u yüzyılın kitabı olarak nitelendirmişti. T.E. Lawrence'in fikirlerini ilk sunulduklarında, 1920 yılında *The Army Quarterly*'de okumuş, belgelemesi daha zor olsa bile Julian Corbett'in çalışmalarından da esinlenmişti. Liddell Hart, fikirlerinden bu kadar serbestçe yararlandığı bu kişiler tarafından hiçbir zaman bir itiraza veya siteme hedef olmadı. Lawrence zaten kayıt tutmayan biriydi, kendi görüşleriyle yakın arkadaşının görüşleri arasında benzerlikler

---

2 John Mearsheimer, *Liddell Hart and the Weight of History* (Londra: Brassey's, 1988). Gat, Liddell Hart's kendini beğenmişliğini ve övünmelerini inkâr etmemiş, ama Mearsheimer'in eleştirilerine karşı çıkmıştı. Azar Gat, "Liddell Hart's Theory of Armoured Warfare: Revising the Revisionists," *Journal of Strategic Studies* 19 (1996): 1–30.

bulduğunda etkilenmekle yetinmişti.[3] Corbett 1922 yılında öldü. Fuller'a gelince, onun intihal konusunda bir duyarlılığı yoktu; ama eşinin vardı. Fuller'dan sonra Liddell Hart, düşmanın iletişim ve komuta merkezlerine saldırı tezini önerirken "bedeni kontrol eden beyin" benzetmesini benimsedi. "Dolaylı yaklaşım"ın "stratejide en umut verici ve en ekonomik yol" olduğunu ileri sürmesi, zekânın kaba kuvvetten yeğ olduğuna inananlara çekici geldi. Ayrıca Fuller'dan farklı olarak o kendi orijinalliğini ortaya koymuş, dolaylı yaklaşımı daha doğrudan yaklaşımlarla karşılaştırdığında, doğrudan yaklaşımı Clausewitz'in korkunç mirası olarak yaftalamıştı.

Liddell Hart, Clausewitz'i ya da en azından onun takipçilerini, her şeyi kesin sonuçlu savaşa bağlayıp tek amacı düşmanın ordusunu cepheden saldırılarla yok etmeye inandıkları için suçlamaktaydı. I. Dünya Savaşının Batı Cephesindekine benzer işe yaramaz kitlesel saldırılarla ve dehşet dolu kanlı çatışmalarla ilgili nefret ettiği her şeyin suçlusu olarak Clausewitz'i buluyor, onu "askeri düşüncenin kötü dâhisi" olarak niteliyordu. Yazdıkları durumu gülünçleştirme eğiilimindeydi; sanki Clausewitz kana susamış biriymiş, savaşı ancak, 'mutlak' nitelikte görebiliyor, ilk fırsatta savaş çıkarmaya ve o savaşı da, doğru dürüst bir strateji kullanmak yerine, yalnızca sayı üstünlüğüyle kazanmak isteyen biriymiş gibi ifadeler kullanıyordu. İlk kitaplarından birinde "Napoléon'un Hayaleti"ne öfke kusmuştu.[4] En nefret ettiği yaklaşım, mekanik olan, stratejik olmayan yaklaşımdı. "Clausewitz'in söylemi, strateji'nin üzerindeki tüm defne yapraklarını yok eden bir söylemdi."

Sonunda Liddell Hart, Clausewitz'in savaş görüşüyle kendi görüşü arasındaki farkın o kadar da büyük ol-

---

3 Gat, *Fascist and Liberal Visions of War,* 146–160 (bkz. bölüm 7, n. 5).

4 Basil Liddell Hart, *The Ghost of Napoléon* (Londra: Faber and Faber, 1933), 125–126.

madığını kabul etti – ikisi de savaşın aslında politikanın bir uzantısı olduğunu, kaba kuvvetten etkilendiği kadar psikolojiden de etkilendiğini anlıyorlardı.[5] *Savaş Üzerine*'nin yoğun içeriğine ve felsefi karmaşıklığına atıflar yaptı. Bu durum, Clausewitz'in daha çok, savaşı erken başlatma yanlısı olarak, en avantajlı anı beklemekten yana olmayan biri olarak okunması olasılığını arttırıyordu. Clausewitz'in takipçilerinin bu teoriden basitleştirilmiş sloganlar çıkarıp onları rastgele kullandığını ise Liddell Hart kariyerinin daha sonraki dönemlerinde, Samuel Griffith'in hayli popüler *Savaş Sanatı* çevirisine önsöz yazdığında ifade etmeye başlamıştı. "Sun Tzu'nun "gerçekçiliği ve ılımlılığı, Clausewitz'in 'mantıksal ideal'i ve 'mutlak olanı' vurgulamasıyla çelişki oluşturuyor, bu nedenle de takipçiler, 'total savaş' teorisini ve pratiğini akla sığmayacak kadar genişletiyorlar," diye yazıyordu. İlginç olan, Liddell Hart'ın Sun Tzu'yu ilk olarak Çin'deki bir tanıdığından 1927 yılında duyduğunu söylemesiydi. "Kitabı okuduğumda, kendi düşüncelerimle uyuşan daha başka noktalar da buldum, özellikle de beklenmeyeni yapmak ve dolaylı yaklaşımı izlemek konularına sürekli vurgu yapmakta olduğunu gördüm. Bu benim, temel askeri düşüncelerin, taktik olarak bile zaman kavramını aştığını fark etmeme yol açtı," diye yazıyordu.[6] Biyografi yazarlarından birine göre, Liddell Hart 1920'de kendi yaklaşımını geliştirirken Sun Tzu'nun doğrudan etkisi söz konusu değildi, çünkü aslında o kitabı 1940'lara kadar okumamıştı.[7] Bu durumda, Hart'ın kendisinin 1927 tarihini belirtmesi garip kaçmaktaydı; özellikle de Sun Tzu'ya birçok unsurla-

5 Christopher Bassford, *Clausewitz in English: The Reception of Clausewitz in Britain and America, 1815–1945* (New York: Oxford University Press, 1994), Bölüm 15.

6 Griffi ths, *Sun Tzu,* vii (bkz. Bölüm 4, n. 5).

7 Alex Danchev, *Alchemist of War: The Life of Basil Liddell Hart* (Londra: Weidenfeld & Nicolson, 1998).

rıyla çok benzeyen "dolaylı yaklaşım"ı o tarihten sonraki iki yıl içinde geliştirdiği düşünülürse. Çekirdek fikirlerini çabucak rafine ederek sunduğu ilk yayında Sun Tzu'nun hiç adı geçmediği gibi, *Tarihin Önemli Savaşları*'nın son versiyonunda da geçmiyordu, ancak *Strateji: The Indirect Approach*'ta, kitabın ön kısmında bazı alıntılar vardır. Sun Tzu'nun Giles tarafından yapılmış olan ve o sıra en çok kullanılan çeviri olan kitabında şu satıra rastlanmaktaydı: "Tüm çatışmalarda doğrudan yaklaşım savaşa katılmak için kullanılabilir, ama zafere ulaşmak için dolaylı yaklaşıma ihtiyaç olacaktır." Ne var ki, Çinceden yapılan daha sonraki çevirilerde bu sözcüklerin yerine 'dobracı' ve 'kurnaz' ya da 'normal' ve 'olağanüstü' veya 'alışılmış' ile 'alışılmamış' kelimeleri seçilmişti.

Liddell Hart, Sun Tzu'yu izlerken ideal bir strateji formunu olması gerektiği gibi önermeyi seçmiş, uygulamada girebileceği şekilleri görmezden gelmiştir. Liddell Hart, Clausewitz'in tanımını fazla dar, meydan savaşına fazla odaklanmış bulmakta, stratejik sonuca giden tek yol buymuş gibi ele alınmasından rahatsız olmaktaydı. Bu nedenle kendisi stratejiyi tanımlarken, "Askeri olanakları, politikanın amaçlarını yerine getirmek üzere yerleştirme ve kurma sanatı" demeyi seçmiştir. Politikanın amaçları, askerin sorumluluğu değildir. Onlar yukarda, büyük strateji kademesinde hazırlanarak askerlere verilmiştir. Hazırlanırken de politikanın tüm aletleri tartılmış, birbiriyle karşılaştırılmış, gerektiğinde savaşın ötesinde gelecek barışa da bakılmıştır. Yelpazenin öbür ucundaysa, "askeri aletlerin kullanılması sırasında, gerçek çatışmalarla, bu doğrudan aksiyonun konuşlanmalarıyla ve kontrolüyle birleştiği yerde" devreye taktikler girmektedir. Total savaşlar çağında Liddell Hart sınırlılıkları aramaktadır ve nükleer silahlar da icat edilince bu arayışı daha da acil bir nitelik kazanmıştır. Liddell Hart sınırlı olanakları ga-

rantiye almak için sınırlı amaçların savunucusudur, ama bu ikisi arasındaki orantısallıkta önemli bir yanılgı gizlidir: askeri olanaklar, karşı tarafın gücüne göre oluşmaktan çok politik tehlikelere/çıkarlara göre oluşmaktadır. Büyük savaşlar, küçük çıkarlar yüzünden çıkabilmektedir. Liddell Hart buna, eğer öngörülen maliyetler, gelecek kazançlara göre orantısızsa, tüm girişimin değeri sorgulanmalıdır, şeklinde cevap verecektir. Strateji sanatından beklenen yalnız saptanmış bir sonucu sağlayacak olanakları (aletleri) bulmak değil, aynı zamanda gerçekçi ve istenebilir amaçları da belirlemektir. Onun metodu, asıl performans hangi ideale göre ölçülecekse o ideali tanımlamaktır. Yani savaşın amacı "düşmanın direnme iradesini, mümkün olan en az insan kaybı ve ekonomik kayıpla sağlamak" olmalıdır. Kayıplardan kaçınmak, büyük savaşlardan kaçınmak demektir, ama savaşa girilmişse bile temel ilkeler yine de geçerlidir. Burada Sun Tzu'yla olan bağlantı açıkça görülebilmektedir: "Mükemmellik stratejisi, kararı ciddi bir savaş yapmaya gerek kalmadan sağlamak" şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Doğrudan yaklaşım yerine, yani açıkça görünen yolu izleyip hazırlıklı bir düşmanla karşı karşıya gelmektense, dolaylı yolu izlemek, "direnç olanağını azaltır." Buradan doğan hayatî etki, fiziksel alanda olacağı yerde psikolojik alanda olur. Bunun için hasım tarafın iradesini etkileyen faktörlerin hesaplanması gerekir. Demek ki düşmanı fiziksel olarak yakalamak nasıl hareketi gerektiriyorsa, düşmanın psikolojisini etkilemenin yolu da sürprizdir. "Stratejinin amacı düşmanı altüst etmektir; bunu izleyecek şey de ya düşmanın ortadan kalkması ya da çatışmada bozguna uğramasıdır. Ortadan kaldırmak da bir miktar çatışma gerektirebilir, ama bu tam da savaş niteliğinde değildir." Burada önemli bir noktayı kaydetmek gerekirse, o da Fuller ile Liddell Hart'ın genelde entelektüel ikizler

olarak görülmelerine rağmen, bu noktada görüşlerinin ayrıldığıdır. Fuller gerçi kesinlikle düşmanda psikolojik bir altüst etme yaratmayı hedefliyordu, ama eğer istenen sonucu getirecekse, doğrudan yolu seçmekte de bir sakınca görmüyordu. Dolaylı yaklaşım genellikle "gerekli çare" niteliğindeydi, hangisinin seçileceğini saptayan şey de "silah gücü" olmak zorundaydı. Liddell Hart dogmatikken Fuller pragmatikti. Liddel Hart savaştan kaçınmak isterken, Fuller için savaş, zaferin kaynağıydı.[8]

Fiziksel alanda savaştan kaçınabilmek için düşmanın mevzilerini ani bir "cephe değişikliğiyle" boşa çıkarmak gerekliydi. Bu belki düşman güçlerini birbirinden ayırmakla, belki ikmali tehlikeye sokmakla, ricat yollarını kesmekle ya da bunlarının birkaçını birden yapmakla sağlanabilirdi. Psikolojik alanda altüst etmek için bu fiziksel etkilerin komutanın zihninde yaratılması gerekiyor, bir tür "tuzağa kısılmışlık duygusu" şart oluyordu. Dosdoğru hasmın üstüne yürümek, onun dengesini bozmaz, olsa olsa zorlanma yaratırdı, ama bunda başarılı olsa bile düşman geri çekilip yedeklerine, ikmale ve sonunda da destek güçlerine kavuşurdu. O halde amaç "en düşük direnç" hattını bulmaktı, o da psikolojik alana çevrildiğinde, "en beklenmedik hat" anlamına gelirdi. Aynı zamanda birden fazla seçeneği açık tutmak da önemliydi. Alternatiflerin bulunması düşmanı kararsızlığa iter, ikilemler arasına kıstırır, eğer sizin seçtiğiniz yolu seçerse de size esneklik tanırdı. "Planlar, tıpkı ağaçlar gibi, dallara sahip olmalıdır – eğer meyve vereceklerse. Tek amacı olan bir plan verimsiz olur, tıpkı bir direğe benzer."[9]

Liddell Hart, teorisinin askeri tarihi baştan sonra dikkatle inceledikten sonra geliştirilmiş olduğunu iddia

8 Reid, *J. F. C. Fuller,* 159 (bkz. bölüm. 10, n. 13).

9 Basil Liddell Hart, *Strategy: The Indirect Approach* (Londora: Faber and Faber, 1954), 335, 339, 341, 344.

ediyordu. Ama ne yazık ki tarihe yaklaşımı sezgisel ve eklektikti, kendi inanmak istediği gibi 'bilimsel' değildi. Askeri zaferlerde her zaman kurnazlık, sürpriz ya da innovasyon unsurları bulunurdu. Dolaylı gitmek, "stratejik, taktik, psikolojik, hatta bazen bilinçdışı" yollarla olabilirdi. Bond'un dediği gibi, Liddell Hart savında dairesel iddiaya çok yaklaşmıştı: "kesin sonuçlu zafer," "dolaylı yaklaşımla" garantilenen bir olaydı.[10] Sun Tzu için olduğu gibi Liddell Hart da cazibesini, örtülü zekâyı kaba kuvvete tercih etmesine borçluydu. Ama yine Sun Tzu gibi, bu durum ortaya bir sorun çıkarıyordu: Eğer tarafların ikisi de dolaylı yaklaşımı seçerse, koordinasyon gibi, şansın ve sürtünmenin etkileri gibi şeyleri kullanırsa, o zaman sorun nasıl çözülecekti? Gerçi Liddell Hart sonradan "manevra" kavramının peygamberi olarak ün kazanmıştı. Beğendiği savaşlar genellikle hırpalama savaşlarıydı, yani düşmanı bezdirmeyi gerektirmekteydi.

İdeal dolaylı strateji, düşmana yenilginin daha savaşmadan önce kaçınılmaz hâle geldiğini düşündürmekti. Bu strateji, kuvvetleri zeki manevralarla yöneterek düşmanı daha ılımlı hâle gelmeye teşvik etmeliydi. Bu mantık, caydırmayla ilgiliydi. Eğer çatışmanın sonucu önceden bilinebilse, en iyi öğüt ilk tahrikten kaçınmak ya da en azından, yelpazenin öbür ucuna, eksiksiz ve önleyici sürprize yönelmek olurdu. Liddell Hart'ın ele aldığı durumlar, böyle bir net bilginin olmadığı durumlardı. Bir şeyleri öngörmenin ya da kontrol etmenin, doğrudan yolla da, dolaylı yolla da, imkânsız olduğu durumlardı. Eğer savaştan kaçınılacaksa, kara savaşının rolü sınırlanmalı, onun yerine deniz ve hava güçlerine dayanılmalıydı. Denizden abluka ya da havadan bombardımanla, düşmanın moralini ve lojistik sistemini hasara uğratarak, hatta

10 Brian Bond, *Liddell Hart: A Study of His Military Thought.* (London: Cassell, 1977), 56.

devleti ayakta tutan ekonomik ve sosyal yapılara zarar vererek, karşı ordunun gücünü sabote etmek mümkündü. Bu durumda Liddell Hart'ın kariyeri boyunca bu iki tür savaşı savunmasında şaşılacak bir şey yoktu; ne var ki, donanma ablukalarına ve hava saldırılarına olan hevesi de zaman zaman kabarıp zaman zaman diniyordu. Karşısına çıkan zor nokta, eğer toprak alınmazsa bile düşmanın yine de direnmeye devam edebileceğiydi.

Liddell Hart'ın stratejik hava gücünü savunması, arada kalabalık psikolojisiyle flört etmesine ve sıradan insanların hava saldırılarına maruz kaldıklarında nasıl "öfkeye kapılıp kendilerini çapulculuk güdülerine teslim edebileceklerini" söyleyip uyarılarda bulunmasına rağmen, pek de uzun ömürlü olmadı.[11] Karada dolaylı yaklaşım uygulamaya gelince, yaptığı analiz (yine Fuller'ı izleyerek) mekanizasyonun etkisine odaklanmıştı. Bu noktada da, II. Dünya Savaşı başlamadan hemen önce vardığı düşünce, iyi organize edilmiş bir savunmanın herhalde manevralı bir saldırıdan daha kuvvetli olduğu yolundaydı. Bunun saldırganda statükoyu bozma hevesini azaltacağını ümit ediyordu. Böylece Liddell Hart dolaylı yaklaşıma duyduğu tüm hevese rağmen, sürekli olarak bunun uygulanmasındaki son derece gerçek sıkıntılarla karşılaşmakta, özellikle de düşmanın güç ve zeki taktikler açı-

11 Basil Liddell Hart, *Paris, or the Future of War* (Londra: Kegan Paul, 1925), 12. Liddell Hart, tıpkı Fuller gibi, Almanya'nın I. Dünya Savaşında İngiltere'yi bombalamasının etkileri altında kalmıştı: "Savunmamız organize olamadan önceki ilk hava saldırılarına tanık olanlar, üstün bir hava filosunun yoğun saldırısından doğan paniği ve telaşı hafife alma eğiliminde olmayacaktır. Hull gibi koskoca bir sanayi ve sevkiyat kenti halkının, ilk alarm duyulduğu anda tarlalardan koşarak kaçmaya çalıştığını gören hangi insan o sahneyi unutabilir? Kadınlar, çocuklar, kucaktaki bebekler gecelerini sırılsıklam yerlerde, karanlık kış semaları altında titreyerek geçiriyorlardı." Basil Liddell Hart, *Paris, or the Future of War* (New York: Dutton, 1925), 39.

sından denk güçte olması durumunda (daha güçlüyse de elbette), zorluk çıkaracağını görmekteydi. Dolaylı yaklaşım stratejik bir idealdi, ama ancak, çok özel durumlarda işe yarayacaktı. Toplumlar da, sahip oldukları ordular da, son derece dayanıklı olabilmekteydiler. Sürdürülebilecek bir baskıyı uygulayacak pozisyona gelmek, etkin bir askeri güç gerektirirdi ve ister denizde, ister havada, ister karada olsun bu değişmezdi. Demek ki düşman kuvvetleriyle çok doğrudan temas şarttı. Liddell Hart bu nedenlerle sonunda savaşın getireceği yararlı amaçların pek az ve küçük olduğu sonucuna varmıştı.

Churchill'in Stratejisi

Düşmanı savaş meydanına getiren bir manevra, büyük bir savaşı kazanan manevra kadar işe yarar. Önemli bir stratejik noktayı ele geçiren manevra belki tehlikeli bir tarafsızı yatıştıran veya dehşete düşüren manevradan daha az değerli olabilir.

—Winston Churchill, *Dünya Krizi*

Yıldırım saldırı (blietzkrieg) hikâyesinin ardında yatan gerçeği tartışmaya daha sonra vaktimiz olacak. Wehrmarcht'ın zırhlı savaştaki ustalığının II. Dünya Savaşı başlarında Almanya'ya bazı büyük zaferler kazandırdığına ve bunun da neredeyse Avrupa hakimiyetine yol açtığına kuşku yoktur. Ne var ki, o hakimiyet hiçbir zaman tamamına ulaşmamış ve Almanya savaşı kaybetmiştir. Savaşın kaderini çizen, askeri beceri kadar da ittifak mantığı olmuştur. Almanya sahada her zaman üstün olmuş, ama sonunda ABD, Sovyetler Birliği ve İngiltere İmparatorluğunun bileşik gücüyle başa çıkamamıştır. Sonucun böyle olacağı, 1940 ilkbaharında hiç de belli değildi, çünkü "büyük üçlü"nün yalnızca biri savaşa girmiş durumdaydı ve durumu da tehlikeli görünüyordu. 10 Mayıs

1940'ta Alman ordusu saldırıya geçtiğinde, on gün içinde Belçika ve Hollanda'yı aşıp Fransa kıyılarına varmıştı. Çok geçmeden Fransa düşmüş, İngiltere yalnız kalmıştı. Ama İngiltere, durumu umutsuzken de savaşmayı sürdürmüş, ülkesini küçültecekse bile bağımsız kalmasına izin verecek bir anlaşma için Hitler'e yanaşmayı istememişti.

Richard Betts stratejinin rolünü irdelerken bu örneği kullanmıştır. İngiltere hükümetinin savaşa devam kararı, geçtiğimiz yüzyılın en "dönemine uygun" kararıydı, ama o sırada pek az stratejik sağduyu yansıtıyordu.[12] Betts'in iddiasına göre o kararın sağduyulu sayılabilmesi için, Almanların Manş Denizini geçemeyeceğini, Britanya Savaşını kaybedeceğini ve sonunda Atlantik Savaşını da kaybedeceğini Churchill'in önceden kesinlikle bilmesi ve buna güveniyor olması gereklidir. En önemlisi de, Churchill'in 1941'in sonuna gelinmeden, yanında Sovyetler Birliği ve ABD ile birlikte savaşıyor olacağını da biliyor olması şarttır.

Tabii o karara bu gözle bakmak, strateji açısından yanlış bakmaktır. Ian Kershaw'un II. Dünya Savaşı boyunca büyük güçlerin kararlarını analiz ederken benimsediği daha iyi bir yaklaşım bulunmaktadır. Kershaw strateji sorusunu, "nihai sonuçlara en iyi nasıl ulaşılabileceği" şeklinde değil, "eldeki seçeneklerin nasıl tanımlanabileceği ve yapılan seçimleri hangi düşüncelerin etkilediği" şeklinde sormuştur. Başlama noktası, politik liderlerin kendilerini bulunmak istedikleri yerde bulmayıp, aslında hangi noktada bulduklarıdır.[13]

Almanya, Fransa'ya doğru ilerlerken ve İngiltere'nin yakın müttefiki çökmek üzereyken Winston Churchill başbakan olmuştur. Göreve geldiği ilk birkaç gün, Fransa'nın savaşta taraf olarak kalıp kalamayacağını ve eğer kala-

12 Richard K. Betts, "Is Strategy an Illusion?" *International Security* 25, 2 (Sonbahar 2000): 11.

13 Ian Kershaw, *Fateful Choices: Ten Decisions That Changed the World: 1940–1941* (New York: Penguin Press, 2007), 47.

mazsa ne yapılabileceğini araştırmakla geçmiştir. Henüz savaş lideri olarak şöhret yapmış değildir; peşpeşe yanlış kararlarla dolu kariyerinden ötürü kendisine hâlâ kuşkuyla bakılmaktadır. Oysa şimdi dışişleri bakanı Lord Halifax'in iddialarını değerlendirmek zorundadır. O iddialara göre, eğer Hitler'le, İngiltere'nin bağımsızlığını ve bütünlüğünü garantiye alacak bir uzlaşma sağlanabilirse, gereksiz acıları kabullenmeye değmeyecektir. Henüz savaşa katılmamış olan İtalya'yı arabulucu olarak kullanma seçeneği vardır. Churchill böyle bir yolun izlenmeye değmeyeceği konusunda çalışma arkadaşlarını ikna etmiştir.

Yapacakları seçim, kazanmanın alternatif yollarıyla değil, yenilgiden ve küçük düşürücü koşullardan en iyi şekilde nasıl kaçınılabileceğiyle ilgilidir. Mesele görüşmeyi reddedip "hiçbir koşulda asla müzakere yok" demek değil, durum bu kadar kritikken müzakerelerden herhangi bir şey kazanılıp kazanılamayacağıdır. Müzakere çözümünün reddedilmesi, Churchill'in savaşmaktan yana olmasından ötürü değil, o yoldaki iddiaların ikna edici olmamasındandır. Durum giderek Benito Mussolini'ye bağlı hâle geliyordu, o da uygun bir arabulucu olmaktan giderek uzaklaşıyor, zira Alman-yanlısı tutumlar sergiliyor ve Hitler'i etkilemekte de başarısız kalıyordu. Olası barış şartlarına bakıldığında, bunların kabul edilemez olduğu açıktı. Sonu gelmez kabine tartışmalarında Churchill, kendini mantıklı gösterme çabası içinde, İngiltere etkisindeki bölgelerle ilgili bazı ödünler verilebileceğini ya da "bu çukurdan çıkabilmek için" birkaç sömürgenin gözden çıkarılabileceğini tartışmaya razıymış gibi konuşuyordu, ama ülkenin anayasal bağımsızlığının yüreğine girilir de, farklı bir hükümet ve ülkede silahsızlanma istenirse, buna tahammül edilemeyeceğini ifade ediyordu.[14] Belki şartlar, askeri yenilginin ardından geleceklere

14 "Churchill'in savaş anıları, savaşa devam etmekle etmemek arasında bir kararsızlık olduğunu inkâr etmekte, direnme normal ka-

göre daha iyi olabilirdi, ama görünüşe göre durum öyle değildi. İşlerin daha da kötüye gitmesi ve İngiltere'nin boyunduruk altına girmesi de mümkündü. Ama bunun olmaması da mümkündü. Eğer Almanlar, karşılarındaki hasmın hâlâ savaşma gücü olduğunu varsayarlarsa, varılacak her anlaşma İngiltere'nin yararına olurdu. Buna ek olarak, yalnızca anlaşma zeminini yoklamak bile yurtdışında zayıflık olarak algılanacak, yurtiçinde de moral bozukluğu yaratacaktı. O an için, ülke yenilmiş değildi, silahlı kuvvetler de bir Alman işgaline karşı güçlü bir direniş düzenleyebilecekleri kanısındaydılar. Bu tartışmalar, Dunkirk "mucizesi"nden önce yer alıyordu. İlk beklentiler, yenik Fransa'dan en iyi olasılıkla on binlerce kişinin İngiltere'ye kaçabileceği yolundaydı. Amansız hava saldırıları altındaki kumsallardan bir milyonun üçte biri kadar asker kurtarılınca, bu da savaşmaya devam etme yolunda bir erken onay sağlamıştı.

---

bul ediliyordu, demektedir." Müzakereyle ulaşılan çözümde bu tür "gerçekdışı, akademik" konulara kaygılanmak zaman ziyanı olur. Winston S. Churchill, *The Second World War, Their Finest Hour, cilt. 2* (London: Penguin, 1949), 157. Reynolds, 1948'de kitap yazılırken Muhafazakâr Partinin yüksek kademelerinde hâlâ görev yapmakta olan Halifax'ı koruma arzusuyla girişilen örtbas hareketini açıklamaktadır. Halifax'la ilgili olarak sonradan, aslında uzlaşmacı olduğu, Churchill'in savaş yanlılığını nedeniyle etkili olamadığı izlenimi yerleşmiştir. Ama kayıtlara bakıldığında, bir noktada Almanya'yla müzakereler yapılmasının gerekli olacağının Churchill'in de farkında olduğu anlaşılmaktadır. Bir sonraki aşamanın çok daha kötü olabileceğini, Britanya bağımsızlığından ödün verilmesini gerektirecek bir çözümü kabul etmeye mecbur kalabileceklerini o da biliyordu, ama onun görevi, Alman işgalini mümkün olduğu kadar zorlaştırmaktı, canlı söylemleri ve çelik gibi tutumu ("kumsallarda savaşacağız ... asla teslim olmayacağız") onun cephanesinin bir kısmını oluşturuyordu. 1940'ta anlattığı hikâye, kaçınılmaz zaferin hikâyesiydi, sonradan, 1948'de de anılarını yazarken, bunu değiştirmeyi de gerekli bulmadı. David Reynolds, *In Command of History: Churchill Fighting and Writing the Second World War* (New York: Random House, 2005), 172–173.

Churchill'in o sırada savaşın seyri hakkında bir fikir sahibi olması mümkün değildi. Eliot Cohen'e göre, Churchill stratejiyi zaferin şeması olarak düşünen biri değildi. Savaşın seyrinin önceden bilinemeyeceğinin, zafere giden adımların da ancak, o adımlar atılınca belli olacağının farkındaydı. Bir savaşın nasıl kazanılabileceği yolunda kalıp hesaplamalara güvenmezdi. Ona göre, strateji bir bilim değil, bir sanattı – hem de öylesine sanattı ki, âdetâ resim yapmaya yakındı. "Her şeyi kapsayan bir manzara, başlangıcı da, sonu da gösteren bir açı; hem bütünü, hem de parçalarıyla, öyle bir enstantane ki, zihin onu yakaladı mı bırakmıyor, yorulmak bilmez biçimde koruyor." Birkaç kilit tema hep en önde, bağlamın tümü de kavranabilecek durumda. Yeni gelişmeleri içine çekecek, yeni fırsatların kullanımını mümkün kılacak bir çerçeve var. Cohen'in dediği gibi, bu makine yapımı "toleransları dar, tümüyle dakik" bir tasarım olmadığı gibi, birbirinden kopuk fırsatçı kararların kaotik bir harmanı da değil."[15]

Winston Churchill'in askeri olaylara yaklaşımı hızlı ve içgüdüsel olabilirdi, ama koalisyon savaşları konusunda doğasından gelen bir kavrayışa sahip olduğu belliydi. Koalisyonlar İngiltere'nin stratejisi için her zaman çok önemli olacaktı. İmparatorluk savaşa gerek insan ve malzeme açısından, gerekse karşılanması gereken özel ihtiyaçlar açısından önemli katkılarda bulunmaktaydı. Avrupa çatışmaları kritik bir noktaya dayandığında dengeyi değiştirme açısından Amerika Birleşik Devletleri'nin potansiyeli apaçıktı. Churchill göreve gelişinden hemen sonra, savaşın tatmin edici bir sonuç vermesi için tek yolun ABD'yi bu işe katmak olduğunu görmüş, o andan başlayarak bu onun stratejisinin merkezini oluşturur hâle

---

15 Eliot Cohen, "Churchill and Coalition Strategy," Paul Kennedy, ed., *Grand Strategies in War and Peace* (New Haven, CT: Yale University Press, 1991), 66.

gelmişti. Bir önceki başbakan Neville Chamberlein, Başkan Franklin Roosevelt'le yakınlık kurma yolunda hiçbir adım atmış değildi. Churchill hemen Roosevelt'le yoğun biçimde mektuplaşmaya başladı. İngiltere'nin durumu bu kadar tehlikeli görünürken ve ABD'de de savaş-karşıtı görüşler bu kadar yaygınken bu girişimden beklenebilecek pek az şey olmasına rağmen, bunu ısrarla sürdürdü. İlk mektubunu tarif edecek bir sıfat bulmak şartsa, ancak 'umutsuz' denilebilirdi. İngiltere'nin yenilgiye uğraması durumunda Amerikan güvenliğinin ne duruma düşeceğine ilişkin uyarılarda bulunan bir mektuptu. Eğer İngiltere bu duruma dayanabilmeyi sürdürürse, ABD'nin kamuoyuna fikir değiştirtecek herhangi bir şey olabilirdi. Churchill aslında, ülkenin işgale uğraması durumunda bile böyle bir şeyin olabileceğine inanmaya hazırdı.[16]

O sıralarda Hitler'in yaptığı seçimler daha akla uygun, daha kolay gibi görünüyordu. Alman zaferleri onun askeri bir deha olduğu yolundaki şöhretini onaylar gibiydi. Ama yine de Fransa'nın yenilgisinin ardından İngiltere'yi işgale kalkışmanın zorluklarını görebiliyordu. Manş'ın ötesine yapılacak bir işgal hareketi karmaşık ve riskliydi. İngiltere'yi savaşta safdışı etmenin daha başka yolları da var gibiydi. Bunların birincisi İngilizleri Akdeniz'den çıkarmaktı. Hem prestijleri yara alır hem etkileri zayıflar, hem de petrol kaynaklarıyla bağlantısı zarar görürdü. Bu istenen etkileri sağlasa da, sağlamasa da, Hitler aslında kendi bölgesel ortakları konusunda kuşkuluydu –Mussolini'nin İtalya'sı, Franco'nun İspanya'sı ve Vichy Fransa'sı. Hiçbiri diğeriyle anlaşamıyordu ve hiç biri güvenilir gibi değildi. Örneğin Mussolini, Alman zaferlerini kullanarak isteksiz ülkesini savaşa sokmuştu. Ardından da kendisinin Hitler'den bağımsız olduğunu göstermek

16 Max Hastings, *Finest Years: Churchill as Warlord 1940–45* (Londra: Harper-Collins, 2010), bölüm 1.

için çılgınca kalkıp Yunanistan'ı işgal etmişti. Bu adım, kendisini zayıf duruma düşürürken Hitler'in de küplere binmesine yol açmıştı. Almanya, İtalya'nın Yunanistan'daki, sonra da Kuzey Afrika'daki mevzilerini kurtarmak zorunda kalmış, hem Hitler'in dikkatinin başka yöne çelinmesine hem de ana projesi olan Sovyetler Birliği'ni işgal hedefinden sapmasına yol açmıştı.

Sovyetler Birliği'yle savaşı, hem kaçınılmaz olarak görüyor hem de kendi amaçlarının zirvesi sayıyor, o sayede kıta Avrupasına hakim olacağına ve 'ikiz tehlikeler' olarak gördüğü (ve aralarında yakın ilişkiler bulunduğuna inandığı) Yahudilikten ve Komünizmden gelen tehditleri kesin şekilde ortadan kaldırabileceğine inanıyordu. Eğer nasılsa Rusya'yla savaşacaksa, bunu yapmanın en uygun zamanı, Jozef Stalin'in 1930'larda orduya ve komünist partiye karşı uyguladığı tasfiye hareketlerinin hemen ardından, ülke kendini toparlayamadan yapmaktı.[17] Rusya'yı çabucak yenilgiye uğratmak mümkün olursa, Hitler'in asıl istediği amaç gerçekleşir, İngiltere gerçek anlamda yapayalnız kalırdı. Ama Hitler'in aynı zamanda savaşın büyük olasılıkla nasıl gelişeceğine dair görüşleri de vardı. İngilizlerin yalnızca Rusya savaşa katılır umuduyla direnmekte olduğunu varsayıyordu. Tabii eğer hızlı bir zafer gelmezse, o zaman Hitler iki cephede savaş gibi korkunç bir durumla da karşı karşıya kalabilirdi – oysa iyi stratejistlerin böyle durumlardan kaçınması beklenirdi. Üstelik öyle bir durum ulusal kaynaklara da büyük yük bindirirdi. Savaşı sürdürebilmek için Sovyetler Birliği'ni yenmek, besin ve petrol kaynaklarına erişim sağlamak zorundaydı. Sovyetler Birliği yenilince İngiltere'nin de artık oyunun bittiğini anlayacağını, uzlaşma şartları arayacağını düşünüyordu. Ama eğer Sovyetler Birliği'ni yenemeyeceğini düşünürse, o zaman tek yol olarak İngiltere'yle

17 Söz konusu tahmini 35.000 kişi, subay kadrosunun yarısını, generallerin tümünü ve albayların %90'ını temsil ediyordu.

sınırlı bir barış aramak zorunda kalacaktı ki bu da ne daha önceki askeri zaferlerini ne de peşinde olduğu politik ihtirasları tatmin edebilirdi.

Hızlı hareket etme zorunluluğunun bir nedeni de Amerikalıların eninde sonunda savaşa girecek gibi görünmeleriydi, ama bunun en erken 1843'de olacağını düşünüyordu. Rusya'yı yol üstünden çekmek, kendisine karşı büyük bir koalisyon oluşmasını sınırlardı. Bu konuda Stalin de yardımcı oldu. Sovyet lideri, kendisini Hitler'in planları konusunda uyarmak isteyenlere kulaklarını tıkadı. Alman liderinin Stalin senaryosuna uyacağını varsayıyor, saldırı zamanını ufak tefek işaretlerle belli edeceğini düşünüyordu. Churchill'in uyarılarını 'bencil propaganda' saydı, niyetinin iki büyük Avrupa gücünü kapıştırıp İngiltere üzerindeki baskıyı hafifletmek olduğuna inandı. 1812'de Çar Aleksandr'ın yaptığı gibi, ordularını sınır bölgesinde konuşlandırarak, Alman ordusunun onlar hazır olmadan önlerini kesmesini kolaylaştırmasıyla durumu daha beter etti. Sonuçta ortaya çıkan askeri felâketten Sovyetler Birliği ordusu zar zor kurtulabildi. Yine de, ünlü Rus kışlarıyla Almanların hangi yönde ilerleyeceklerine ilişkin verdiği bazı yanlış kararlar birleşince, Stalin bir erken yenilgiden kurtuldu. Yenilgi tehlikesi bertaraf edilince, sanayiin gücü yavaşça, ama sağlam adımlarla canlandı, Rusya'nın koskoca toprakları da işgalcilere zor gelmeye başladı. Alman komutanlarının 'virtüöz' klasında performansları yenilgiyi geciktirebilirdi, ama kusurlu bir genel stratejinin getirdiği büyük sınırlamaları aşmalarına olanak yoktu.

Almanya'nın Sovyetler Birliği'ne ilk darbesi bir sürprizdi (tıpkı Japonya'nın ABD'ye yaptığı gibiydi,) ama nakavt etkisi sağlamadı. İlk avantajı ele geçirmek, uzun vadeli bir zaferi garantileyemezdi. 1940 ilkbaharının şaşırtıcı Alman zaferleri ve İngiliz kentlerinin sonbaharda bombalanması gerçi Fuller, Liddell Hart ve hava gücü te-

orisyenlerinin hayal ettiği olanakları sağlamaya yaklaşıyordu, ama kesin sonuç almaya yetmiyordu. Bunlar savaşı bir sahneden başka bir sahneye kaydırdı, uzamasına yol açtı. Tank savaşlarının çapı büyüyor, giderek bezdirici oluyordu. Bunlar 1943'teki Kursk Savaşında doruk noktasına ulaştı. Nüfus kitleleri hava saldırıları altında yıkılmış değildi, ama korkunç yokluklarla mücadele etmek zorunda kalıyorlardı. Sonunda bunun doruk noktasına da Japon kentlerinden Hiroşima ve Nagazaki'ye birer atom bombası atılmasıyla ulaşıldı – bu da savaşın şok yaratan finalini noktaladı. 1970'lerle '80'lerdeki Amerikan askeri düşünüş biçimini ele aldığımız zaman, ABD'nin Alman operasyon sanatına ne büyük saygı duyduğunu ve bunun savaşı kazanmaya yetmediğini de bir kere daha hatırlayacağız.

İş zafere dayandığında, asıl önemli olan koalisyonların nasıl oluşturulduğu, nasıl bir araya geldiği ve nasıl bozulduğuydu. Savaşlara anlam veren buydu. Aksis tarafının zayıf düşmesi, İtalya'nın askeri performansının sönük olmasından, İspanya'nın tarafsız kalmasından, Japonya'nınsa kendi savaşını yürütüp Sovyetler Birliği'yle barışık kalmaya çalışmasından kaynaklanmıştı. İngiltere'nin en kötü anı, Fransa'nın bir müttefik olarak kaybedilmesiydi, ama Almanya'nın Sovyetler Birliği'ne saldırmaya başlamasıyla oradaki baskı hafiflemeye yüz tutmuştu. Churchill'in umutları ABD'ye bağlıydı. Onlar İngilizlerin davasına anlayış gösteriyorlardı, ama henüz savaşkan bir ruh hali içinde değillerdi. Amerika savaşa, ancak on sekiz ay sonra girdi. Girdiği anda Churchill sevinçten uçar duruma geldi. "İşte her şeye rağmen kazandık! ... Savaş daha ne kadar sürerdi, nasıl biterdi, kimse bilemez, zaten şu anda benim de umurumda değil ... Tarihten silinemezdik. Tarihimiz sona eremezdi."[18]

---

18 Winston Churchill, *The Second World War, The Grand Alliance*, vol. 3 (Londra: Penguin, 1949), 607–608.

12. BÖLÜM

Nükleer Oyunlar

Şişedeki iki akrebe benziyor olabiliriz, her biri diğerini öldürebilecek güçte olabilir, ama bunu ancak, kendi hayatı pahasına başarabilir.

—J. Robert Oppenheimer

Savaşlar normalde yepyeni bir barış ve adalet çağrısıyla sona erer; II. Dünya Savaşı da buna istisna oluşturmuyordu. Ne yazık ki, ABD ile Sovyetler Birliği arasında gelişen gerilim ve birbirine ideolojik olarak zıt bloklar haline gelmeleri, iyimserliğe pek yer bırakmıyordu. Bir yanda İngiltere'yle Amerika'da, diğer yanda Sovyetler Birliği'nde altta yatan husumet, Alman işgalinden kurtulan toprakların kaderi konusunda aralarında üçüncü bir dünya savaşının çıkma olanağını hemen ortaya getirdi. Çok geçmeden "soğuk savaş"tan söz edilir oldu. Bu terim ilk olarak, Walter Lippmann'ın 1947 yılında yazdığı kitaba bu adı vermesiyle ortaya çıkmıştı.[1] Lippmann bu terimi 1930'ların ortalarından hatırlıyordu. O sıralarda da Hitler, Fransa'ya karşı bir sinir savaşı başlattığında, "la gu-

1 Walter Lippmann, *The Cold War* (Boston: Little Brown, 1947).

erre froide" sözü kullanılmıştı.[2] Bu durumda soğuk savaş, iki devletin birbirini ölçüp tarttığı, ringde esas maç başlamadan önce birbirinin çevresinde dönüp duran iki boksör gibi birbirini kuşkuyla süzdüğü dönemi düşündüren bir terimdi. İyimserlik içeren bir terim değildi, onlarca yıl öylece sürecek, hiçbir zaman kaynayıp taşarak sıcak savaşa dönüşmeyecek bir düşmanlığı ifade eder gibiydi.[3]

İngiliz deneme yazarı George Orwell aslında bu terimi Lippmann'dan da önce, 1945'te Ekiminde kullanmış, atom bombalarının uluslararası olaylara etkilerini değerlendirirken bu sözü seçmişti. Verdiği tarifte, "iki ya da üç süper güç sahibi devletin, ellerinde birkaç saniyede milyonlarca insanı yok edecek birer silah bulunması ve dünyayı aralarında paylaşmaları" anlatılmaktaydı. Ama böyle bir savaşın mümkün olmasının yanında, bundan kaçınmanın da mümkün olduğunu, "devletlerin asla o bombayı birbirlerine karşı kullanmayacaklarına dair zımnî bir anlaşmaya" ulaşmaları halinde felâketin yer almayabileceğini görebilmekteydi. Kullanılması ancak misilleme yapamayacak olanlara karşı işe yarardı. Bu durumda bu yeni tür süper güç, yalnız o devletlerin arasında tedirgin bir er-

---

2 Ronald Steel, *Walter Lippmann and the American Century* (Londra: Bodley Head, 1980), 445. Daha sonra Herbert Swope adlı bir başka gazeteci, ünlü finansör Bernard Baruch için yazdığı konuşmada bu terimin yaratıcısı olma iddiasını ifade etti. Ama, daha sonra da kendisine Amerika'nın Avrupa'daki bir silahlı savaşa katılıp katılmayacağı sorulduğunda aklından 1930'ları geçirdiğini söyledi. Terimi garip bulduğunu ifade ederken: "Ölüm cinayeti der gibi – bir tekrarlama, fazla laf ve gereksiz," dedi. Ona göre, "sıcak savaş"ın tersi "soğuk savaş"tı; ve bu terimi kullanmaya başladı. William Safire, *Safire's New Political Dictionary* (New York: Oxford University Press, 2008), 134–135.

3 Lippmann'ın analizi, *Foreign Affairs*'de yayınlanan, Amerikalı diplomat George Kennan'ın 'X' takma adıyla yazdığı, Sovyetlerin amaçlarına karşı uyarıda bulunan ve önlemeye dönük yeni bir doktrin çağrısında bulunan yazıya cevap olarak ortaya çıkmıştı. X, "The Sources of Soviet Conduct," *Foreign Affairs* 7 (1947): 566–582.

teleme yaratmakla kalmayacak, aynı zamanda sömürülen sınıfları baskı altında tutmak gibi daha da etkili bir yöntem olarak belirecekti. Yani belki büyük çaplı savaşlara son verecek, ama onun yerine, "dehşet verecek kadar istikrarlı ... köle imparatorlukları arasında, barış olmayan bir barış" yaratacaktı.[4] Atom bombalarının sömürülenleri "ayaklanma gücünden yoksun bırakması" düşüncesi o günlerde pek de uzak bir olasılık gibi görünmüyordu, çünkü rejimlerin boyunduruk altındaki halklarına kitlesel katliam araçları kullanmaya hazır ve yatkın oldukları zaten ortadaydı.

Bu yeni silahların hangi stratejik amaçlara hizmet edebileceği sorusunu ciddi olarak ele alan ilk kişi, daha önce denizcilik stratejilerinde uzmanlaşmış olan tarihçi Bernard Brodie oldu. Atom bombasını duyduğunda Brodie eşine, "Yazdığım her şey artık eskiye ait,"[5] demişti. Yerleşik strateji teorisi artık yetersizdi. Atom bombasıyla ilgili her şeyden önemli olan "iki gerçek vardı; biri onun var olması, ikincisi de gücünün fantastik denecek kadar büyük olması"ydı. "Şimdiye kadar bizim askeri kurumlarımızın baş amacı savaşları kazanmaktı. Bundan böyle baş amaç, savaştan kaçınmak olmak zorunda. Başka hiçbir yararlı amacı olamaz."[6] Yani Brodie en baştan itibaren "mutlak silah"ın caydırıcı etkisini görmüştü. Politik toplumlar o silahı, ayniyle karşılık verebilecek taraflara karşı kullanmaktan çekineceklerdi.

---

4 George Orwell, "You and the Atomic Bomb," *Tribune*, 19 Ekim 1945. İkinci baskısı Sonia Orwell ve Ian Angus, eds., *The Collected Essays; Journalism and Letters of George Orwell*, cilt. 4 (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1968), 8–10.

5 Barry Scott Zellen, *State of Doom: Bernard Brodie, the Bomb and the Birth of the Bipolar World* (New York: Continuum, 2012), 27.

6 Bernard Brodie, ed., *The Absolute Weapon* (New York: Harcourt, 1946), 52.

Yeni Stratejistler

Brodie sivillerin liderliği kaptığı saha stratejilerinin mümkün olduğunu kendi kariyeriyle de kanıtlamış biriydi. Askeri düşünüşe pek fazla saygısı yoktu ve bunu saklamak için de pek bir çaba harcamıyordu. Savaş konusundaki incelemelerin diğer insani faaliyetlerle karşılaştırınca çok gerilerde kaldığına hayıflanmaktaydı. 1949'da yayınlanan bir makalesinde, "Askerlerin amacı herhalde kitaplar yayınlamak olamaz," diyordu. "Ama gerçek değer taşıyan bir düşüncenin de yayınlanmaktan büsbütün kaçacağı düşünülemez." Askeri eğitimin anti entelektüel olduğunu, derin düşünmeyi engellediğini ve pratik konularla komuta konularına aşırı odaklandığını ileri sürmekteydi. Stratejinin tartışılması ancak savaşın değişmez ilkeleri söz konusu olduğunda ve ilk olarak Jomini tarafından ortaya konduğu şekliyle ele alındığında devreye girebiliyordu. "Bunlar en iyi olasılıkla sağduyunun kısıtlanmasının batıcı bir örneği" sayılabilirdi.

Askeri sorunlar yalnız karmaşıklığı arttırmakla kalmayıp felâket yaratma potansiyelleri de yükselirken, Brodie stratejinin daha ciddi biçimde ele alınması gerektiğinde ısrar ediyordu. Bunun nasıl yapılabileceğine bir örnek olarak ekonomiyi göstermekteydi. Ekonomist nasıl bir ulusun servetini arttırmak için tüm kaynaklarından yararlanmayı öngörüyorsa, stratejist de ulusun savaştaki toplam etkinliğini yükseltmek için aynı kaynakları kullanmayı düşünmeliydi. Tüm askeri sorunlar aslında eldeki gücün ekonomisiyle ilgili olduğuna göre, "klasik ekonomi teorisinin büyük kısmı doğrudan askeri stratejinin sorunlarına da uyarlanabilirdi." Özellikle "ekonomi gibi bir bilim" bize "gerçek bir analitik metodun" nasıl bulunacağını gösterirdi.[7] Stratejik sorunların çözümünün

7 Bernard Brodie, "Strategy as a Science," *World Politics* 1, no. 4 (Temmuz 1949): 476.

karaktere ve sezgilere bağlı olmaktan çok akla ve analize dayalı olduğu fikri de, tüm insani kararları mantık ve bilimle çözme trendine uymaktaydı. Hele nükleer çağda yanlış kararların ne korkunç felâketlere yol açabileceği düşünülürse, durum daha da aciliyet kazanıyordu.

Bilimsel metodun büyük miktarlarda birbiriyle ilgisiz verileri yorumlamak için kullanıldığı, II. Dünya Savaşı sırasında İngiltere'de görülmüştür. İlk önce, radarın hava savunmasında en iyi şekilde nasıl kullanılması gerektiği araştırılırken belirgin olmuştur. İngiltere'nin programındaki kilit kişilerden birinin işaret ettiği gibi, uygulanan metodoloji fizikten çok klasik ekonomiye yakın olmuştur; ama ekonomistler bu sürece doğrudan dahil olmamışlardır.[8] Savaş boyunca operasyon araştırmaları (yeni alana verilen isim buydu) fiili operasyonlara destek açısından dev adımlarla ilerledi, denizaltı saldırılarına karşı konvoyların en güvenli geçişlerini ayarlama ve hava baskınları için hedefleri seçme gibi konularda büyük yararlar sağladı.[9] Matematikçilerle fizikçilerin en büyük etkisi ABD'de yer aldı, özellikle Manhattan Projesine katılanlar çok başarılı oldu (bu organizasyon ilk atom bombasının üretimine giden yolu açmıştı).

Özellikle askeri sorunlarla ilgili olarak bu tür pratik metotların savaş sonrası uygulamalarında dikkati çeken, RAND Corporation'dı. Bu kurum prototip bir düşünce kurumu (think tank) sayılmaktadır. Teşkilat, hava kuvvetlerinin bir bağışıyla, operasyon araştırmalarını geliştirme amacıyla kurulmuştu. Çok geçmeden, savunma konularını ve kamu politikalarını ileri analitik tekniklerle ele alan bağımsız ve kâr amacı gütmeyen bir kurum haline dönüştü. RAND işe, donanımla uğraşmaya hazır doğa bi-

8 Patrick Blackett, *Studies of War, Nuclear and Conventional* (New York: Hill & Wang, 1962), 177.

9 Paul Kennedy, *Engineers of Victory: The Problem Solvers Who Turned the Tide in the Second World War* (Londra: Allen Lane, 2013).

limcilerini ve mühendisleri alarak başladı. Sharon Ghamari-Tabrizi, RAND'ı tarif ederken "kendini soğuk savaş avangardı olarak, geleneksel askeri tecrübe birikimine aldırış etmeksizin araştırıcı ve deneysel yöntemlere yönelik konumlayan" bir kuruluş olduğunu söylemekteydi.[10] Çok geçmeden kadrolarında iktisatçılarla diğer sosyal bilimcilere de yer vermeye başladı. Bilgisayar gücünün dengeli adımlarla gelişmesi, karmaşık matematiksel sorunlara yaklaşımları çok kolaylaştırıyordu. Ekonomi bile o sıralarda rakamsal olmaktan çok sözel bir düzeydeydi. Yavaş yavaş niceliksel analizlerin gücü ve inanılırlığı artmaya başladı. Yalnız askeri alanda değil, sosyal bilimlerin tümünde RAND'ın önemi ne kadar vurgulansa azdır; bu özellikle erken dönemler için geçerlidir. Sahip olduğu kaynaklar ve araçlar arasında günün en gelişmiş bilgisayarları da bulunmakta, kuruma inovayon kapasitesi katmaktaydı. Kurum da bunu dikkate değer bir görev bilinciyle ve özgüvenle kullandı.

RAND'da araştırmaları yapılan yeni evren bir yandan gözlemlenirken, bir yandan da simülasyonlar kullanılıyordu. Philip Mirowski, "Cyborg bilimleri" dediği kavramı tarif etmektedir. Bu araştırmalar insanla makine arasındaki yeni etkileşimleri yansıtıyordu. Doğa ile toplum arasındaki farklılıkları çözümlüyor, birine ait modellerin diğerine daha fazla benzemesini sağlıyor, aynı zamanda "gerçeklik" ile simülakra arasında da aynı şeyi yapıyordu. Monte Carlo simülasyonları Manhattan Projesi sırasında verilerdeki belirsizlikleri gidermeye çalışırken, karmaşık sistemlerin mantığını araştırma amacıyla yepyeni deneyleri mümkün kılmış, belirsizlikler arasından kaos'taki düzen biçimlerini bulgulamıştı.[11] RAND analistleri bu

10 Sharon Ghamari-Tabrizi, "Simulating the Unthinkable: Gaming Future War in the 1950s and 1960s," *Social Studies of Science* 30, no. 2 (Nisan 2000): 169, 170.

11 Philip Mirowski, *Machine Dreams: Economics Becomes Cyborg Sci-*

yeni metotları, geleneksel düşünce dizilerini tamamlayan değil, onların yerini alan olanaklar olarak görmekteydi. Basit sebep-sonuç formları artık geride bırakılabilirdi, çünkü komponentler arasındaki sürekli değişen etkileşimler sayesinde devreye dinamik sistemleri araştırma olanakları girmişti. Savaş öncesinde oldukça düzenli ve değişmez görülen sistem modellerine artık yeni anlamlar yüklenebilecekti. Pek fazla bilgisayar işine gerek göstermeyen alanlarda bile doğal ve sosyal alanlarda çalışan bilimsel çevrelerde bir rahatlama duygusu artmaya başlıyordu. Modeller formel ve soyut değildi, yalnızca doğrudan gözlemlere ya da erişilebilir gerçekliğin daracık parçalarına yönelik değillerdi; çok daha geniş ve eskiden ulaşılamaz sayılan gerçeklerle ilgili araştırmalara olanak veriyordu. Sistem ve ilişki tipleri, insan zihninin tek başına asla üstesinden gelemeyeceği analizlere açık duruma gelmekteydi.

Operasyon araştırmalarıyla ilgili ilk ders kitaplarından birinin dediği gibi, bu çeşit çalışmalar "yeni konulara yönelik 'gayrışahsi' bir merak gerektiriyor, 'desteklenmeyen beyanları' reddetmek ve kararları niceliksel temellere dayandırmak şart oluyor, o temel yalnızca kaba bir tahminden ibaret bile olsa bu gerçek değişmiyordu." Bu yaklaşım gerçi milli savunma sorunlarına odaklanılmasıyla başlamıştı, ama etkileri çok daha geniş alanlara yansıyordu. Askeri alanda, özellikle nükleer alanda, bazı pratik, ama sonuçları büyük olan kararlar alınmak zorundaydı. Bu nedenle araştırma ve analizlerin de, kavramsal olarak innovatif bile olsalar, hep kanıtlara dayalı olması şarttı.

Nükleer savaş gibi emsali görülmemiş ve denenmemiş bir olasılıkla karşı karşıya kalındığında, olayın akıl durdurucu dev boyutları da dikkate alındığında, mümkün olan tek şey simülasyondu. Şartları tümüyle benzersiz o-

---

ence (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 12–17.

lan bölgelerde ("Siz kaç nükleer savaş yaptınız, general?") bir deneyin değeri, keskin ve disiplinli bir akıl kadar bile değildi. 1961'de, kuşkucu, ama güçlü sezgilere sahip bir Avustralyalı genç olan Hedley Bull, "stratejik düşünce" kavramını ele aldığında, bunun bir tür "stratejik insan"ın "rasyonel davranış" içinde olacağını varsaydığını gözlemlemişti. Bull bu kişiyi daha yakından incelediğinde, onun bir üniversite profesörü olduğunu ve istisnai entelektüel inceliklere sahip olduğunu da gözlemlemişti.[12] Bull'a göre stratejik insanın yükselişi, nükleer silahlardan ötürüydü. Strateji artık yalnız savaşın politik bir araç olarak nasıl yapılacağıyla yetinmeyip, savaş tehditlerinin nasıl yapılması gerektiğini de anlamak zorundaydı. Fiili şiddetin incelenmesine ek olarak, işe caydırıcılık ve riskin manipülasyonunu da dahil etmek, bunları da tartışmak şarttı. Bull'a göre, sivil uzmanlar yayınlarıyla askeri kesimi ambale ediyorlardı. Caydırma ve silahlanma kontrolü gibi konularda danışılacak insanlar besbelli o sivil uzmanlardı. Artık John F. Kennedy Başkan olduğuna göre, sivil stratejistler "iktidarın kalelerine girmiş" oluyor, pek çok önemli politik konuda askeri danışmanlardan daha önde yer alıyorlardı. Nükleer savaşın nasıl yapılacağı konusunda ne askerlerin ne de sivillerin deneyimi vardı, bu durumda stratejik düşüncenin çoğu da "soyut ve spekülatif" nitelikte olmak zorundaydı – tabii bu sivillerin işine geliyordu. Çalışmalarında "sofistike ve teknik" nitelikleri çok yüksek düzeyde sergilemekteydiler.[13]

Bu yaklaşımda kilit kişiler genellikle hep RAND'dan gelmeydi. Pentagon'da onların başında Savunma Bakanı Robert McNamara vardı. Kendisi Ford Motor Şirketinde niceliksel analiz kullanımının öncüsü olmuş biriydi. Si-

12 Hedley Bull, *The Control of the Arms Race* (Londra: Weidenfeld & Nicolson, 1961), 48.

13 Hedley Bull, "Strategic Studies and Its Critics," *World Politics* 20, no. 4 (Temmuz 1968): 593–605.

lahlı kuvvetlere uzun sorgulamalarla baskı yapıyor, onları bütçeleriyle programlarını savunmak zorunda bırakıyordu. Adamları, Sistem Analiz Ofisine topladığı genç analistlerdi. Hepsi zeki, gösteriş meraklısı, özgüvenli, ayrıca subaylardan gelen ve kendi yükselme yollarını tıkayan beceriksiz girişimlere karşı da acımasızdılar. Pentagon'da McNamara'nın sağ kolu olan (RAND kökenli) Charles Hitch, 1960 yılında bir iş arkadaşıyla birlikte şu satırları kaydetmişti: "Biz aslında tüm askeri sorunları bir bakıma ekonomik sorunlar olarak görüyor, ödenek ve kaynak tahsisindeki iyileştirmelerle giderilebileceğini düşünüyorduk."[14] Mc Namara durmadan veri istiyor, alternatif programların maliyetlerini ve yararlarını değerlendirebilmek için en iyi yolun niceliksel analiz olduğuna inanıyordu. Silahlı kuvvetlerin tercihlerine hiç aldırış etmeyen McNamara, en popüler programları iptal etmekte, en yaygın inançlara meydan okumaktaydı.

McNamara'nın metotlarının savaş yönetme konusunda hiç uygun olmadığı bir yaygın inanç haline geldi – özellikle de Vietnam Savaşı kadar karmaşık bir savaş için hiç uygun metotlar değillerdi. O savaşın sonunda ortaya çıkan başarısızlık, McNamara'nın şanını fena halde lekeledi. Oysa Pentagon'da görev yaptığı sürenin ilk bölümünde kendisi, hem Kennedy hem de Lyndon Johnson kabinelerinin en yetenekli ve etkili bakanı olarak algılanmıştı. Askerler onun karşısında bocalıyor, operasyonel konuları konuşurken bile amatörler gibi kem küm ediyorlardı. McNamara, "ayaklı IBM" diye tarif edilmekteydi. Kesin konuşan, fikirlerini mükemmel ifade eden biri olarak, sunduğu kanıtlar ve analitik tekniklerle rasyonel stratejik insanın modeli olarak algılanmaktaydı.[15]

14 Charles Hitch ve Roland N. McKean, *The Economics of Defense in the Nuclear Age* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960).

15 Deborah Shapley, *Promise and Power: The Life and Times of Robert McNamara* (Boston: Little, Brown & Co., 1993), 102–103.

McNamara'nın etrafını saran efsanelerle karşısına çıkan muhalefet, metotlarının yarattığı farkı abartmaktaydı. Aslında Eisenhower'in bütçesi üzerinde nasıl askerlerin fazla bir hakimiyeti olmamışsa, Kennedy'nin bütçesi de iddia edildiği kadar sivillerin kontrolünde değildi. Ama ne olursa olsun, üst düzey subaylar, hiç savaş deneyimine sahip olmadıkları halde askeri konularda ahkâm kesen sivillere baktıkça telaşa ve korkulara kapılıyorlardı. Sivillerin RAND'da geliştirdikleri o kibir, kendilerinin aslında maaşlarını veren askerlerden çok daha üstün entelektüel niteliklere sahip olduklarına dair o sarsılmaz inançları, giderek programlar ve bütçeler riske girdikçe geride bazı güceniklik tortuları bırakıyordu. Eski hava kurmay başkanlarından birine ait bir tirat, yöneltildiği McNamara kadrolarından iki kişi tarafından yayınlanan bir kitapta bir alıntı halinde keyifle yayınlanmıştı. General White, bu "pipo içen, bir ağaç dolusu baykuştan" şikâyet ederek "bu aşırı güvenli, bazen küstah genç profesörlerin, matematikçilerin ve diğer teorisyenlerin karşımızdaki düşmana karşı koyacak donanıma ve motivasyona sahip olduklarından kuşku duyduğunu" ifade etmekteydi.[16]

Bull yeni stratejistleri "eleştirel olmamakla, amoral olmakla, gerçek bilim adamı olmamakla" suçlayanlara karşı savunmuş, ama "kendini beğenmiş tutumlarını" kaydetmekten geri durmamıştı. Çoğunun görüşüne göre, askeri konular eskiden bilimsel incelemelere konu olmaktan kurtuluyor, ancak ara sıra ikinci sınıf zekâya sahip kişilerin dikkatini çekebiliyorlardı. Ayrıca siviller arasında stratejiyi bir bilime dönüştürebilmek amacıyla "demode metot-

16 Thomas D. White, "Strategy and the Defense Intellectuals," *The Saturday Evening Post*, 4 Mayıs, 1963, alıntı: Alain Enthoven ve Wayne Smith, *How Much Is Enough?* (New York; Londra: Harper & Row, 1971), 78. Sistem analizinin rolü konusunda eleştiri için bkz. Stephen Rosen, "Systems Analysis and the Quest for Rational Defense," *The Public Interest* 76 (Yaz 1984): 121–159.

ları kaldırıp yerine güncel metotlar koyma" umutlarının yaygın olduğunu da kaydetmekteydi. Bazıları, bu yeni metotlar ekonomiye daha yakınlaştırılabilirse belki "seçeneklerimizi rasyonalize etmeye ve çevre üzerindeki kontrolümüzü arttırmaya" katkıda bulunabileceğini ummaktaydılar. Abartılı iddialar Brodie tarafından da kuşkuyla karşılanmaktaydı. White'ın yorumları dar kafalı ve ön yargılı asker tipini onaylıyor olsa da, Brodie yeni analistleri ve getirdikleri metotları değerlendirdiğinde bunların iyi yanları kadar da kötü yanları olduğu sonucuna varmaktaydı. Pentagon'da yeni silah tedariki türünden konularda karar alma süreçlerini iyileştiriyordu, ama stratejiye ekonomiyi uygulamayla varılabilecek başarıların da sınırları vardı. Ekonomistler kendi teorilerine engel çıkaran politik mülahazalar konusunda duyarsız, hatta hoşgörüsüz olabiliyorlardı. Diplomatik tarih, askeri tarih, çağdaş politika gibi konulardaki zayıflıklarından daha kaygı verici olanı, "bu durumun stratejik içgörüler açısından ne kadar önemli olduğunun hiç farkında olmayışlarıydı." Ekonomistlerin benimsediği teorik yapıların kalitesi, diğer sosyal bilimleri "teknikleri açısından ilkel ve entelektüel açıdan değersiz" görüp aşağılamalarına yol açmaktaydı.[17]

Oyun Teorisi

Yeni stratejinin varsayılan metodoloji imzası "Oyun Teorisi" olmuştu. 13. Bölümün ortaya koyacağı gibi bunun nükleer strateji üzerindeki fiili etkisi o kadar büyük değildi. Ama yine de oyun teorisi stratejik konularla ilgili soyut ve formel bir düşünüş biçimini temsil ediyordu. Sosyal bilimler üzerindeki etkisi sonradan önem kazanacaktı. Savaş sırasında Amerika'ya göçüp Princeton'da çalışmaya başlamış iki kişinin işbirliğinden doğan bir

17 Bernard Brodie, *War and Politics* (Londra: Cassell, 1974), 474–475.

etkiydi. John von Neumann Macaristan'dan gelmişti. Çocukluğunda insanları belleğinin gücüyle akıldan yaptığı aritmetik çözümleriyle etkilemiş, daha sonra da çağının en büyük matematik dehası olarak tanınmaya başlamıştı. Oyun teorisinin temel ilkesini 1920'lerde, poker temelinde geliştirmişti. Viyana'dan gelmiş bir ekonomist olan Oskar Morgenstern, Princeton'da von Neumann'la karşılaştığında, onun kafasındaki fikirlerin çok daha önemli olduğunu keşfetmiş, o fikirleri yapılandırma konusunda yardımcı olmuştu. İnanılmaz bir ortak çalışmanın ürünü olan *Oyunların Teorisi ve Ekonomik Davranış*, 1944'te yayımlandı.

Neden pokeri almış da, baştan beri stratejistlerin oyunu diye tanınan satrancı almamışlardı? Bilim adamı Jacob Bronowski buna von Neumann'ın verdiği cevabı şöyle kaydetmektedir:

> "Hayır, hayır," dedi. "Satranç bir oyun değil. Satranç hesap yapmanın iyi tanımlanmış bir türü. Belki tüm cevapları bulamayabilirsiniz, ama teoride çözüm denilen şey, her durumda yapılacak bir doğru şeyin bulunma zorunluluğudur. Ne var ki, gerçek oyunlar hiç öyle olmaz. Gerçek hayat öyle değildir. Gerçek hayat, blöflerden, küçük aldatma taktiklerinden, kendinize 'acaba o benim ne yapacağımı düşünüyor' diye sormaktan oluşur. Benim teorimde oyunlar budur."[18]

Satrançta her iki taraf da tıpatıp aynı şeyi yapar, enformasyonu mükemmel hâle getirirler, bir de, karşı tarafın kafasından geçenleri düşünürler. Şans, pokerde bir faktördür, ama oyun katıksız şans değildir. Olasılıkları uygulayıp öbür oyuncuların elinin nasıl olabileceğini değerlendirirsiniz. Her zaman ortada biraz belirsizlik de olaca-

18 Alıntılandığı yer: William Poundstone, *Prisoner's Dilemma* (New York: Doubleday, 1992), 6.

ğına göre, elinizi oynarken, diğer oyuncuların bahislerini güçlü oldukları için mi, yoksa zayıf oldukları için mi yaptıklarını düşünürken vereceğiniz karara göre oynarsınız. Rakipten daha iyi düşünmek mümkündür. Yani oyun teorisi, yapı olarak belirsiz durumlarda uygulanan zeki stratejilerle ilgilidir.

Von Neumann pokerde tüm oyuncuların, ellerindeki kartlarla ilgili belirsizlikleri nasıl teşvik ettiğini gözlemlemiştir. Blöf gereklidir ve önceden bilinmezlik de oyunlarına yardımcı olur. Kendisi bir rasyonel poker oyuncusunun diğerine karşı oynarkenki en iyi sonucu "minimaks" çözüm olarak isimlendirmiştir, yani bu çözüm, en kötü sonuçlar arasından en iyisidir. 1928'de bu çözümü kanıtladığında, oyun teorisi matematiksel olarak inanılırlık kazanmış, onu oyunun nasıl oynanabileceğinin tarifi olmaktan çıkarıp, nasıl oynanması gerektiğini öneren bir teori haline getirmiştir. İrrasyonel bir durumda nasıl rasyonel adım atılabileceğini ortaya koymakla, oyun teorisi, hem saldırı hem de savunma açısından blöfün ne kadar mantıklı olacağını göstermiş, ara sıra atılacak rastgele bir adımın da hasımın oyunda bir patern görmesini zorlaştırdığı için belirsizliğe düşmesine katkı yaptığını ortaya koymuştur.[19]

Von Neumann'ın Morgenstern'le birlikte yazdığı kitaptan, "20. yüzyılın en etkileyici ve en az okunan kitaplarından biri," diye söz edilmiştir. 641 sayfa dolusu yoğun matematikten oluşan kitap, yayınlandığının ilk beş yılında dört bin adet satılmıştır.[20] Uzun uzun yazılan karı-

19 Oskar Morgenstern, "The Collaboration between Oskar Morgenstern and John von Neumann," *Journal of Economic Literature* 14, no. 3 (Eylül 1976): 805–816. E. Roy Weintraub, *Toward a History of Game Theory* (Londra: Duke University Press, 1992); R. Duncan Luce ve Howard Raiffa, *Games and Decisions; Introduction and Critical Survey* (New York: John Wiley & Sons, 1957).

20 Poundstone, *Prisoner's Dilemma*, 8.

şık yorumların ardından, bazı hevesliler mesajı yaymaya başlamış olsalar da, ekonomiyle ilgili mesleklerden pek de fazla etkilenmediklerine dair mesajlar yükselmiştir. Kitabın ilk köklenebildiği alan, operasyon araştırmaları sektörü olmuş, hatta savaşın hemen ardından yayınlanan bir anket onu sırf bu alanla ilgili bir matematik dalı olarak ilan etmiştir. Bu açıdan, von Neumann'ın özellikle etkili olduğu görülür. 1959'da erken yaşta kanserden ölümünden hemen önce, devletin en başta gelen bilimsel danışmanlarından biri olarak hizmet vermekte, doğrusal programlamaları ve daha fazla bilgisayar kullanımını teşvik ederken bilimsel girdilerin yükseltilmesi yolunda atılan her adımı desteklemiştir. RAND'ı yeni tekniklerin vitrini olabilecek bir kurum olarak gören biridir.[21]

Von Neumann'la Morgenstern, çalışmalarını popüler hâle getirecek aracı da bulabilmişlerdi. John McDonald'a ait *Pokerde, İş Hayatında ve savaşta Strateji* adlı kitap her nedense oyun teorisi tarihçileri tarafından ihmal edilen bir yayındır. 1949'da McDonald, *Fortune* dergisinde pokerle ilgili bir makale üzerinde araştırma yaparken von Neumann ve Morgenstern'in kitabının izini bulmuş, ardından aynı dergiye oyun teorisiyle ilgili bir makale yazmış, daha sonra da her iki makaleyi bir kitapta bir araya getirmiştir. McDonald'ın kitabının ihmal edilmesi belki de teoriyi daha ileriye götürmeyişinden, popüler hâle getirip halka açmaya yönelik olmasından ötürüdür. Ama yazar akademik çevrelerle pek çok görüşmeler yapmış, bize o kişilerin bundan ne sonuçlar çıkabileceğini düşündüğüne dair net ifadeler aktarmıştır. McDonald, sunulan matematiksel kanıtların konuyla profesyonel ilgisi olmayan genel okur kitlesine ağır geleceğini kabullenmiş olmakla birlikte, altta yatan kavramların kolaylıkla anlaşılır şey-

21 Philip Mirowski, "Mid-Century Cyborg Agonistes: Economics Meets Operations Research," *Social Studies of Science* 29 (1999): 694.

ler olduğunu iddia etmektedir. Oyun teorisi yalnız askeri stratejiyle değil, genel olarak stratejiyle ilgili içgörüler sunmaktadır. İlişkilerde anlaşmazlıklar, eksik enformasyon veya kandırmaya özendirecek durumlar bulunduğunda, son derece yararlıdır. Teori "formel ve tarafsız," ayrıca "ideolojilerden uzak" olduğu için herkes açısından geçerli ve uygulanabilir görülmektedir. Değerleri ve ahlak ilkelerini değerlendirmekte işe yaramayacak olsa da, "ne kazanılabileceğini ve onun nasıl kazanılabileceğini" ortaya koyabilir.

Stratejik düşünceye oyun teorisinin getirdiği değişimler açısından kritik bir içgörüye göre, stratejik düşünce, kontrol edemeyeceğiniz kişilerin ne yapacaklarına dair hangi beklentilere sahip olduğunuza göre değişecektir. Bir strateji oyununu oynayan taraflar işbirliği yapmaz, ama eylemleri birbirine bağımlıdır. Bu tür kısıtlanmış koşullarda rasyonel strateji, kazanımı en üst düzeye çıkarmaya değil, çıktıların en optimal olanını kabullenmeye dönüktür. McDonald'a göre "minimax," "günümüzün bilgili çevrelerinde en çok konuşulan yeniliklerden biri"dir. Konu bunun nasıl kullanılabileceğine geldiğinde, koalisyonları da ihmal etmeyen McDonald burada pek çok olanaklar görmektedir. "Savaş şans işidir," diye bitirmektedir sözlerini. "Minimax da onun modern felsefesi olmak durumundadır." Ama onu aynı zamanda "hayal gücüne sahip olan, yine de sihir olmayan" bir teori olarak tanımlamaktadır. "Bir mantıktır, ama nadir rastlanan bir kıvrımı olan bir mantıktır ve matematiksel hesaplamanın kenar çizgisinde izlenebilmektedir."[22]

RAND'da oyun teorisi üzerindeki çalışmaların hevesle teşvik edilmesi, stratejinin bilimsel dayanakları bulunduğuna inanılmasındandı. Daha önce bu konulara bilimsel

22 John McDonald, *Strategy in Poker, Business & War* (New York: W.W. Norton, 1950), 14, 69, 126.

dayanak bulma çabaları, gerekli analitik araçlara sahip olmayışımızdan olabilir. Askeri strateji uzmanları matematik bilmezdi, matematik de kavramları bilmediği gibi, hesaplama kapasitesinden de yoksundu. Şimdi artık her ikisine de erişebilecek durumda olduğumuza göre, büyük ilerlemeler kaydedilebilirdi. Oyun teorisinin heyecan verici olması, ortada birden fazla karar-verici bulunmasından ve olaya matematiksel çözümler sunulmasındandı. Çok geçmeden teori kendi literatürünü ve kendi konferanslarını da yaratacaktı.

1954'te Jessie Bernard adlı sosyolog, oyun teorisinin daha yumuşak sosyal bilimlerle ilgisini ele almak üzere erken bir girişimde bulundu. Bir yandan da konunun yapısında bulunan "lâ-ahlaki" (amoral) niteliğe, bunun "modernize edilmiş, yalınlaştırılmış, matematiksel bir Makyavelizm versiyonu" oluşuna kaygılanıyordu. Onu, örtülü biçimde de olsa, insan yaradılışıyla ilgili "en alt düzeyde kavramlarla" ilgili görüyor, ondan "cömert, soylu ve idealist hiçbir şey beklenemeyeceğine" işaret ediyordu. İnsanların "blöf yapmasını, kandırmasını, rol oynamasını, enformasyon gizlemesini, kendi avantajlarını sonuna kadar kullanmasını ve rakibin zaaflarından yararlanma peşinde olduğunu" gözlemliyordu. Bernard bir yandan rasyonel kararların önemini kabul ederken, bir yandan da teoriyi yanlış anlamakta, onu stratejiler yaratmaktan çok stratejileri test eden matematiksel bir araç olarak görmekteydi. Bu yanlış anlama belki de pek akıldışı sayılmazdı, çünkü kendisi, stratejiler yaratmak için farklı niteliklerin gerekli olduğunu varsaymaktaydı. "Hayal gücü, içgörü, sezgiler, kendini başkasının yerine koyabilme yeteneği, insan motivasyonunun kaynaklarını -ve iyiyle kötüyü- anlama becerileri gibi şeyler" gerekirdi politikalar ve stratejiler yaratmaya kalkan kişiler için.[23] Bu nedenle, "sosyal bilim-

23 Jessie Bernard, "The Theory of Games of Strategy as a Modern So-

ciler açısından en zor iş herhalde olayı oyun teorisi devraldığı anda bitmiş olacaktı." Bernard'ın görüşü teorinin asıl iddiasını gözden kaçırmakta, ama bu teorinin neleri sağlamakta sınırlı kalacağını görmekte de çağının ötesine geçmekteydi. Teori rasyonelliği varsayıyordu, ama bunu oyuncuların masaya getirdiği tercihler ve değerler temelinde varsayıyordu.

Mahkûm İkilemi

Oyunların alternatif çıktılarıyla ilgili değerler "kazanç"tı. Amaç onları mümkün olan en yüksek noktaya yükseltmekti. Oyuncular bu açıdan hepsinin amacının aynı olduğunun farkındaydı. İskambil oyunlarında kendi seçimlerinin, oyun kuralları tarafından saptanacağını kabullenmiş durumdaydılar. Uygulama yaygınlaşırken seçimleri biçimlendiren şey, yalnız üzerinde anlaşmaya varılıp kabul edilmiş olan kurallar değil, aynı zamanda kendilerini nasıl bir durumda bulduklarıydı. Teori, oyuncuların gerçek hayatta da karşılaştıklarına benzer zor seçimleri belirleyerek ilerliyordu. Teorinin ilerleyebilmesi için von Neumann'la Morgenstern'in iki kişilik oyunları varsayan analizlerinin ve "sonu sıfır olan kazanç" sınırlamasının ötesine geçmek, yani "biri kazanırsa öteki kaybetmek zorunda" anlayışını aşmak gerekmekteydi. Bir matematikçi için nispeten basit bir problemi çözdükten sonra normal olan şey, daha karmaşık bir probleme geçmek, örneğin koalisyona gitmek olabilirdi. Ama bu süreç, oyun teorisinde zorlaşıyordu. Özellikle de her yeni aşamada matematiksel kanıtlar gerekiyorsa, daha da zor oluyordu. Kilit çözüm, sonu-sıfır-olmayan oyunlar aramaktı. Böyle oyunlarda oyuncuların hepsi kazanabilir, hepsi kaybedebilir,

ciology of Conflict," *American Journal of Sociology* 59 (1954): 411–424

durum oyunun nasıl oynandığına bağlı olurdu. Mahkûm İkilemi oyununu icat edenlerin aslında Merrill Flood ile Melvin Dresher adlı iki RAND analisti olduğunu kabul etmek yerinde olur. Ama bunun en ünlü formülünü 1950 yılında ortaya atan, Stanford Üniversitesinde öğretim görevlisi olan Albert Tucker olmuştur. Mahkûm İkilemi'nde iki mahkûm söz konusudur. Bunlar birbirleriyle iletişim kuramayacak durumdadırlar ve kaderleri sorgu sırasında itirafta bulunup bulunmayacaklarına, cevaplarının birbiriyle tutarlı olup olmayacağına bağlıdır. Eğer her ikisi de sessiz kalmışsa, küçük suç işlemiş olarak yargılanacaklar ve hafif hükümlerle (örneğin bir yıl hapis) kurtulacaklardır. İkisi de itiraf etmişse, yine haklarında dava açılacak, ama istenen hapis süresi tavan düzeyin (beş yıl) altında olacaktır. Ama biri itiraf eder, diğeri etmezse, itiraf eden hafif ceza alacak (üç ay), etmeyene tavan düzeyinde ceza (on yıl) istenecekti. İki oyuncu ayrı ayrı hücrelerde yalnız bırakılıyor, kendi başlarına düşünmeleri için süre tanınıyordu. Burada dikkat edilecek nokta, matrisin stratejik çıktıları ifade etmekte devrimsel bir yol olduğu ve o günden beri de formel analizlerin değişmez bir parçası olduğu gerçeğidir. Matris bize mahkûm ikilemindeki olasılıkları göstermektedir (bkz. Şekil 12.1).

		B	
A		Sessiz	2. İtiraf
	Sessiz	-1 a1b1 -1	-0.25 a1b2 -10
	İtiraf	-10 a2b1 -0.25	-5 a2b2 -5

Şekil 12.1 Köşelerdeki rakamlar ceza beklentisini ifade etmektedir.

Sonunda ikisi de itiraf etmiştir. A, bir türlü B ile iletişim kuramaz ve bilir ki kendisi sessiz kalırsa on yıl hapis riskini göze almak zorundadır, ama itiraf ederse en kötü olasılıkla beş yıl yatacaktır. Beri yandan B de her ikisinin çıkarını dikkate alır da sessiz kalırsa, A kendi şansını daha iyileştirmek için itiraf edebilir, yani bir bakıma B'ye kalleşlik edebilir. Oyun teorisi bize B'nin de aynı mantığı uygulayacağı tahminini önermektedir. Bu bir minimax stratejisidir ve kötü sonuçlar arasından en iyisini garantiye almayı amaçlamaktadır. Bu oyunun bir kilit özelliği, iki oyuncuyu bir anlaşmazlığa zorlamasıdır. Birbirleriyle iletişim kurup cevaplarını koordine edebilseler, sonra da sözlerini tutup anlaştıkları stratejiyi uygulasalar, her ikisi de daha kazançlı çıkacakken, şimdi daha kötü bir sonuca razı olmuşlardır. Mahkûm ikilemi, oyuncuların ya birlikte ya da birbirine karşı davranmayı seçebileceği (buna genelde *işbirliği* veya *terk* denmektedir) durumları incelemek için güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir.

Oyun teorisi 1960'ların başlarında müthiş itibar kazandı, nedeni de aslında nükleer stratejiyi onun biçimlendirdiğinin düşünülmesiydi; oysa bu konudaki etkisi aslında pek kısa süreli olmuştu. Değerli bulunması, ana sorunu bir matrise yerleştirmesi, iki kutuplu ve birbirine aşağı yukarı denk güçler arasında yer alan bir problem olarak ele almasıydı. Anlaşmazlığın 'sonu-sıfır' türde olduğu açıkça belliydi, zira herhangi bir nükleer savaşta her iki tarafın da kayıplarının felâket düzeyinde olacağı ortadaydı. Bu nedenle de, taraflar kendi çıkarlarına göre farklı kararlar verse bile barış her ikisinin de çıkarınaydı. Kavganın nasıl biteceği belli değildi, çünkü tarafların dünya görüşleri birbirinin tersiydi. Aralarındaki ilişkide bir dereceye kadar istikrar olmasının nedeni, altta yatan düşmanlıklar ve sorunu savaşa itmekten duydukları korkuydu.

Teori, karşılıklı hükümetlerin içinde bulunduğu açmazı berraklaştırmaktaydı. Durumun zorluğu ise, sorunun yarattığı politik ikilemlerle başa çıkmak için teoriyi stratejiler yaratma yolunda kullanmakla ilgiliydi. Formel metodolojiler, yok edici bir nükleer savaş karşısında sistematik düşünmek gerektiğini savunan bazı analistler tarafından tercih edilen yoldu. Tartışmaları soyut ve kişisellikten uzak düzeyde tutmak, atılacak herhangi bir adımın sonuçlarıyla başa çıkmayı kolaylaştırabilirdi. Ama analistler politikaya katkıda bulunmak istiyorlarsa teorinin ötesine geçmek zorundaydılar. Savaş bu kadar tehlikeliyken hayatî çıkarların nasıl korunacağı ya da yalnız konvansiyonel silahlarla yapılacak bir savaşa girip de çatışmaları o düzeyde sınırlamanın mümkün olup olmayacağı gibi konular ortaya çıkınca, bunun da sınırlarına varılmış oldu.

13. BÖLÜM

İrrasyonelliğin Rasyonelliği

Aşağıdaki, kitle katliamı üzerine ahlaki bir makaledir. Nasıl planlanır, nasıl yapılır nasıl yanınıza kâr kalır, nasıl haklı gösterilir.

— James Newman, Herman Kahn, Termonükleer Savaşlar Üzerine bir değerlendirme

Brodie'nin terminolojisine rağmen ilk atom silahları "mutlak" değildi. Onlar da diğer savaş malzemeleri yelpazesinin içinde yer alırdı (Hiroşima'yı yok eden bomba yaklaşık iki yüz B-29 bombardıman uçağının yükünün eşdeğeriydi). Aynı zamanda, en azından başlangıçta sayıları çok azdı. Atom bombasının getirdiği temel ilerleme, yok etme gücünden çok, kullanışlı olmasıydı. 1950'lilerden itibaren bu durumun iki gelişmeye bağlı olduğu görüldü. Birincisi, ilk atom denemesini 1949 Ağustosunda yapan Sovyetler Birliği'nin ABD tekelini kırmasıydı. Bir kere bu ikisi nükleer oyuna başlayınca, kurallar zorunlu olarak değişti. Nükleer savaş başlatmayı düşünmek, bundan böyle misilleme olasılığıyla sınırlanıyordu.

İkinci gelişme birincinin devamı niteliğindeydi. Etkin nükleer üstünlüğünü genişletme çabasına giren ABD, ter-

monükleer bombaları icat etti, bunların dayandığı ana ilke, nükleer fizyon (parçalanma) yerine füzyondu (kaynaşım). Bu gelişme, yıkım potansiyelinin sınırları açıkça belli olmayan silahların yapımını mümkün kıldı. Amerikan hükümeti 1950'de termonükleer silahların devreye girmesiyle, ABD ve müttefiklerine Sovyetler Birliği ve uydularıyla arayı kapatacak konvansiyonel güçler oluşturmak için zaman kazandıracağı varsayımından hareket etti. Ocak 1953'te ABD'nin Başkanı olan Dwight D. Eisenhower'ın konuya bakışı farklıydı. O, Amerika'nın nükleer üstünlüğü devam ederken bundan yararlanmak ve aynı zamanda konvansiyonel yeniden silahlanmaya harcanan paranın yükünü azaltmak istedi. Bu tarihte artık nükleer mühimmat hem çoğalmaya başlamış hem de daha büyük bir güce ulaşmıştı. Bu tartışmalardan ortaya çıkan strateji "kitlesel misilleme" olarak bilinir. Dışişleri bakanı John Foster Dulles Ocak 1954'te yaptığı konuşmada, gelecekte ABD'nin saldırıya uğraması karşısında vereceği cevabın "kendi seçeceği yerlerde ve kendi seçeceği araçlarla" olacağını açıklamış, 'kitlesel misilleme bundan sonra kullanılmaya başlamıştır.[1]

Bu doktrin, dünyanın herhangi bir yerinde bir konvansiyonel saldırı yapılması karşında Sovyetler Birliği ve Çin'deki hedeflere nükleer saldırı ile cevap verileceği anlamında bir tehdit olarak yorumlandı. Kitlesel misilleme, nükleer tehdide aşırı ölçüde bel bağladığı gerekçesiyle çok eleştiriye uğradı, çünkü Sovyetlerin nükleer gücü arttıkça tehditlerin inandırıcılığının azalacağı düşünülüyordu. Eğer sınırlı bir meydan okuma ortaya çıkar ve ABD kendi konvansiyonel güçlerini göz ardı ederse, o zaman yapacağı seçim "intihar etmekle teslim olmak" arasında yapılacaktı. Kendisi tehdit edebilecek konumda olan bir

1 Konu Lawrence Freedman tarafından ele alınmıştır, *The Evolution of Nuclear Strategy*, 3. baskı, (Londra: Palgrave, 2005).

düşman karşısında nükleer tehdide bağımlı kalmak, entelektüel bir yaratıcılık dalgasının - daha sonra stratejik araştırmaların "altın çağı" olarak tanımlanan - kıvılcımını yaktı.[2] Bunun özünde yatan kavram caydırmaydı. Bundan böyle caydırma kavramını incelemek için, nükleer çağa özgü gereksinimlerin üstesinden gelmek amacıyla tasarlanmış bir dizi yeni metodoloji kullanılması öngörülmekteydi.

Caydırma

Somut gücün düşmanınızı niyetinden vazgeçirmeye neden olabileceği düşüncesi yeni bir şey değildi. Caydırma, "*detterence*" sözcüğü Latince'deki –korkutup uzaklaştırma- kökünden gelir. Çağdaş kullanımda, etkili bir biçimde acı verme tehdidinde bulunarak karşı tarafa ihtiyatlı olmayı telkin etmek anlamına gelmeye başladı. Bir tehdit olmadan da caydırma mümkündü; örneğin kışkırtıcı bir davranışa bir başkasının nasıl cevap vereceğinden çekinerek ihtiyatlı davranabilirsiniz. Ancak bir strateji olarak caydırma, kasıtlı, amaçlı tehditlerle ilgilidir. Bu kavram II. Dünya Savaşı öncesinde, stratejik hava saldırıları düşünülürken gelişmiştir.

İlk hava gücü teorisyenlerini heyecanlandıran sivil halkın panikleyeceği varsayımı, resmi çevrelerin hayal gücünde sağlam bir yer edinmişti. Kitlelerin korkusu meselesi, devamlı saldırıların peşinden gelecek olası anarşi açısından inceden inceye düşünmeye yol açtı. Britanya savaş öncesinde uzun menzilli kitlesel saldırı yeteneğinden yoksun olmakla birlikte, savunmayla yetinmeye de şüpheyle bakıyor, Almanya'yı ancak cezalandırıcı saldırıların durdurabileceğine inanıyordu. Britanya er geç sır-

2 Colin Gray, *Strategic Studies: A Critical Assessment* (New York: The Greenwood Press, 1982).

tını savunmaya dayamak zorundaydı ve bunu da radar sayesinde beklenmedik bir başarıyla yaptı. Britanya'ya karşı akınlar ve Almanya'ya daha da büyük bir gaddarlıkla verilen cevap, sivillerin korkunç eziyet çekmesi sonucunu doğurdu, ama siyasi etkileri sınırlı kaldı. Başlıca etkisi, üretimi ve yakıt tedarikini keserek savaşı yürütme şeklinde görüldü. Savaştan sonra yapılan kamuoyu araştırmaları, savaş öncesindeki iddialarla karşılaştırıldığında, stratejik bombardımanın etkisinin mütevazı kaldığını gösteriyordu. Ama bu gerçekte önemli değildi, çünkü atom bombası felâketi yeni bir düzleme tırmandırmıştı. Richard Overy'nin dediği gibi, hava gücünün devreye girmesinden sonra "teori, teknolojinin önüne geçmişti." 1945'ten sonra bu ikisi "yeniden hizalandı."[3]

Caydırma, nükleer silahların ortaya çıkmasının ortaya attığı apaçık sınav sorusunun cevabını veriyordu: Orduları, donanmaları durduracak, taktik bir rolü olmayan, ama koskoca şehirleri yerle bir edebilecek bir yeteneğe, nasıl bir rol düşer? Cevap, Eisenhower yönetimi tarafından silahlı güçlerin savaşması açısından yapılan araştırmalarda ortaya çıkmış olsa da, tatsız görünüyordu. Caydırma bakımından verilen cevaplar, gelecekteki savaşları önleme yönündeydi. Sağlam, ama ataklığa kaymayan bir havası vardı. Saldırıyı öngörüyor ve sürprizlerden korunmayı garantiliyordu, ama yine de temelde tepkisel (reaktif) sayılabilecek bir tutumdu.

Burada güçlük çıkaran nokta, caydırıcılık aşikâr biçimde blöfe dayanıyorsa, işe yaraması beklenebilir mi, sorusuydu. İnandırıcılık, karşı tarafa pervasız davranılacağı mesajını vermeye hazırlıklı olma koşuluna bağlı gibi görünüyordu. Bunun bir örneği, John Foster Dulles'ın bir

---

3 R. J. Overy, "Air Power and the Origins of Deterrence Theory Before 1939," *Journal of Strategic Studies* 15, no. 1 (Mart 1992): 73–101. Ayrıca bkz. George Quester, *Deterrence Before Hiroshima* (New York: Wiley, 1966).

başka konuşmasında yer alan, kriz anında "sonuna kadar gitmeye hazır olmak gerektiği" sözleriyle ortaya çıkmıştır. Böyle olunca, kullanılma olasılığının tortusu bile bu kadar büyük bir felâket yaratacağı için müthiş bir iz bırakmaktaydı.

Bu durum gücün asıl avantajının saklı tuttuğu şeylerden geldiği görüşünü kuvvetlendirdi. Batı, askeri yeteneğini asla sonuna kadar kullanmamalı, ama caydırma uğruna bu olasılık varlığını korumalıydı.

Geçen on yıllar boyunca Soğuk Savaş hâlâ sıcağa dönüşmediğine göre, caydırma kavramı görünüşte işliyordu. Kriz zamanlarında temkin ve sağduyu her yerde memnuniyetle karşılandı. Siyasetçiler başarısızlığa uğrama ve düşmanı aşırı bir kuvvetle ezmeye kalkışmanın doğuracağı sonuçların fazlasıyla farkında oldukları için savaş önlenebildi. Topyekûn savaş korkusu, yalnızca doğrudan nükleer silahları kullanmayı değil, kuvvet kullanmaya ilişkin tüm mülahazaları etkiliyordu. Ne kadar çekingen olursa olsun, atılacak ilk askeri adımın nereye varacağından emin olmak hiç mümkün değildi.

Her şeyi bitirmek üzere girişilecek bir savaşın imkânsız olması, Amerika ile Sovyetler Birliği bloku arasındaki ilişkileri baştan aşağı etkiliyordu.

O noktada, "gizil olanın açık olana, dolaylı olanın dolaysıza, sınırlı olanın sınırsıza üstünlüğü" gelişti."[4] O sırada göründüğü gibi, eğer nükleer çağdan çıkış yolu yoksa, o halde caydırma en iyi çareydi. Caydırma büyüsünün tam nasıl işlediğini açıklamak çoğu zaman zor olmakla birlikte –tarihçiler felâketin kapıya geldiği bazı korkunç anlara işaret ederler - bir üçüncü dünya savaşı olmadı. Savaşın gerçekleşmemesi elbette süper güçlerin böyle bir

4 Stanley Hoffmann, "The Acceptability of Military Force," Francois Duchene, ed., *Force in Modern Societies: Its Place in International Politics* (Londra: International Institute for Strategic Studies, 1973), 6.

manzarayla karşı karşıya kalma korkusuyla bir şekilde ilgiliydi.

Caydırma kavramı böylesine önem kazanınca, araştırılması ve ürettiği politikaların etkilerinin incelenmesi için adamakıllı çaba harcanacağı anlaşılıyordu. Bir şey olmazsa, durum caydırmanın başarı hanesine yazılabilirdi; ama bu nokta neden-sonuç ilişkilerini çözmekte sorun yaratıyordu. Eylemsizlik, bir niyet eksikliğini ya da bir zamanlar var olan niyetin artık geçtiğini belirtebilirdi. Niyet edilmiş bir eylemi caydırmak bir dizi etkene bağlı olabilirdi, bunlar caydıranın tehditleriyle ilişkisi olmayanları da, caydıranın aslında niyet etmediği bir biçimde ilişkili olanları da kapsardı. En dolambaçsız tanımıyla, eğer caydırma, hedefin olası maliyetinin olası kazanımdan daha fazla olacağına ikna etmek demekse, söz konusu başarı, maliyetleri zorlamak kadar, olası kazanımları sınırlandırmakla da sağlanabilirdi.

Kazanımı inandırıcı bir yetenekle saldırı başlamadan durdurmak için "inkârla caydırma" terimi, maliyeti zorlamak için ise "cezayla caydırma" terimi kullanıldı.[5] İnkârla caydırma, etkili bir savunma anlamına gelen bir başka terimdi ve erken teşhis edilmesi koşuluyla saldırı karşında ikna edici bir tez sağlıyordu. Dolayısıyla kavramsal meydan okuma esasında, cezalandırmayla ilgiliydi, özellikle de cezaların en gaddar olanıyla, nükleer misillemeyle ilgiliydi.

Caydırma, herhangi bir Sovyet ilerlemesini önlemek biçiminde değerlendirilen bir "olduğu yerde tutma" dış politikasıyla birleşince, hem esas savaşı hem de küçük kışkırtmaları caydırmak zorunlu oldu; bu yalnızca Birleşik Devletler'e karşı olanları değil, müttefiklerine, hatta düşmanın düşmanına karşı yapılanları da kapsıyordu.

---

5 Glenn Snyder, *Deterrence and Defense: Toward a Theory of National Security* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1961).

Henüz ilk aşamalarındayken çapraşık caydırma teorilerini popülerleştiren Herman Kahn, kavramı üç ayrı tipte ele aldı: Birinci tip, süper güçlerin nükleer silah değiş tokuşuyla ilgiliydi; ikinci tip, müttefiklerle ilgili sınırlı konvansiyonel ya da taktik nükleer saldırılarla ilgiliydi, üçüncü tip de, diğer sorunların çoğuna cevap veriyordu.[6] Her aşamada siyasi irade giderek daha zorlu taleplerle karşılaşmaktaydı, özellikle de her iki taraf da nükleer mühimmata sahip olduktan sonra, bu durum önem kazanmıştı. Nükleer saldırıyı nükleer misilleme ile tehdit etmek başka şeydi, nükleer olmayan bir olayı nükleer silah kullanmakla tehdit etmek ise farklıydı. Birleşik Devletleri'ne bir büyük güç tarafından 'nükleer olmayan' bir saldırı yapılması her zaman ihtimal dışı sayıldığından, caydırılması gereken en olası 'nükleer olmayan' olay, bir müttefike saldırılmasıydı. Bu gereklilik "genişletilmiş caydırma" terimiyle ifade edildi. Sovyet yeteneğinin gelişmesi nedeniyle, ABD'nin caydırma yöntemlerinin özgüveni zayıfladı, hareket yönünü değiştirerek, orantısız misillemeden orantılı misillemeye, saldırıya karşı kesin engeller belirlemekten, saldırı olursa hesaplanamayacak sonuçlar doğacağı uyarılarına yöneldi, sınırsız aşırı güç tehditlerinden vazgeçip karşılıklı yıkımın ortak riskini öne çıkardı.

Schelling

Thomas Schelling, caydırma ve nükleer strateji bilmecesini herkesten çok araştıran bir teorisyendi. 1950'lilerde, Brodie, Albert Wohlstetter ve Herman Kahn da dahil olmak üzere, RAND'in içinde ya da çevresinde yer alan

6 Herman Kahn, *On Thermonuclear War* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1961), 126 ff. ve 282 ff. İlk düşünülen başlık: "Three Lectures on Thermonuclear War."

kişilerden biriydi. Bu kişiler, aralarındaki farklılıklara karşın, bu silahlar üzerinde düşünebilmeyi sağlayan bir çerçeve geliştirilmesine katkıda bulundular. Bu silahların korkunç bir yenilik olduğunu kabul etmekle birlikte yine de stratejik imkânlarını tasvir etmeye çalışan bu çerçeveyi çizmek için birlikte çaba harcadılar. O sıralarda içlerinde en ünlüsü Khan'dı - kabına sığamayan kışkırtıcı kişiliğiyle, Stanley Kubrik'in *Dr. Strangelove* filmindeki başkahramana model oluşturan kişilerden biri olduğu düşünülmektedir. *On Thermonuclear War (Termonükleer Savaş Üzerine)* başlıklı kitabı, en azından başlığıyla, Clausewitz ile bir bağlantı kurulmasına yol açtı, ancak Khan'ın biyografi yazarı, onun Clausewitz'in kitabına şöyle bir göz gezdirmenin ötesinde fazla bir ilgi gösterdiğini düşünmüyordu: "Stratejik teorisyenlerle bir nebze olsun ilgilenmemiştir, hiçbir zaman."[7] Wohlstetter onun düzyazı tarzının "Hoparlörlerden halka yapılan duyurular sistematiğinden etkilendiğini" söylemiştir.[8]

Schelling nükleer strateji alanının "ilk seçkin şöhreti"ydi. Günün birinde savaş çıkacak olursa, bunun "bu çılgın dâhilerin" hayallerinin bir ürünü olacağı yolunda efsaneler türemişti ve "cüssesiyle, uyumsuzluğuyla" Khan'ın dış görünüşü de bunu doğrularcasına dikkat çekiciydi. Nükleer savaşın muhtemel özellikleri üzerine yığınla istatistiği nitelendirirken, örneğin "kötü şans ve kötü yönetim hariç" gibi umursamaz ve hiç de iç açıcı olmayan cümleler kullanacak, milyonlarla ölçülen insan hayatına mâl olma ihtimaline yol açan politika seçeneklerini değerlendirecekti.[9] Kahn'ın akranı nükleer strate-

7 Barry Bruce-Briggs, *Supergenius: The Megaworlds of Herman Kahn* (North American Policy Press, 2000), 97.

8 *A.g.e.*, 98. Üslûbun şaşırtıcılığını kaydeden Bruce-Brigg'ın vardığı sonuç: "Hotbegot üslup, samimi olduğunu gösteriyor; yazarı sahtekâr olsa, daha kaypak ve sevimli olmaya çalışırdı."

9 Jonathan Stevenson, *Thinking Beyond the Unthinkable* (New York:

jistler, onun şovmenliğine, yeni palazlanan mesleklerinin adını kötüye çıkarmasına, bir o kadar da kıyametten zaferle çıkma iddialarına itiraz ettiler. Ateşli bir sivil savunma taraftarı olarak Kahn, her tür çatışmada, nükleer savaşta bile kontrolün elde tutulmasının mümkün olduğundan emindi.

Schelling'in ağır basan yönü sağlam bir teorisyen olmasıydı. Nükleer konuları aydınlatan düşünme yolları geliştirirken daha geniş stratejik soruları da hesaba katardı. 1960'ların ortalarında söylemek istediklerinin çoğunu söylediğine ikna olduktan sonra, suç konusundan, sigara içmeye kadar uzanan farklı konularla ilgilendi, ama yine aynı temel yaklaşımı uyguladı. 2005 yılında "oyun teorisi çözümlemesiyle çatışma ve işbirliği konusundaki bilgimizi yükselttiği için" ekonomi dalında Nobel Ödülü alarak başarılarının altını çizdi.[10] Ne var ki, Schelling'in oyun teorisiyle şüpheli bir ilişkisi vardı. Kendini bir oyun teorisyeni olarak değil, gerektiğinde oyun teorisinden yararlanan bir sosyal bilimci olarak tanımlıyordu. Oyun teorisini araç olarak kullanmasından çok önce, kendi büyük düşüncesini keşfetmişti. Katı gelenekçileri çıldırtan yollardan, analoji yoluyla mantık yürütmeyi tercih ederdi. Schelling'in ünü, bu çalışma alanında sık rastlanmayan özelliklere, ince ve duru üslupla yazan parlak bir analist olmasına dayanıyordu.[11]

Schelling, stratejinin ne zamandır aranan "bilimine" ulaştığını ya da biçimsel mantığın, prensipte matematik-

Viking, 2008), 76.

10 http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2005/#.

11 Schelling'in başlıca kitapları: *The Strategy of Conflict* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960); *Arms and Influence* (New York: Yale University Press, 1966); *Choice and Consequence* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984); ve Morton Halperin'le birlikte yazdığı *Strategy and Arms Control* (New York: Twentieth Century Fund, 1961).

sel çözüme gideceğini iddia etmedi. Yöneylem araştırma çevrelerindeki taraftarları arasında çoğalan bir görüşü paylaşıyordu: İleri matematik ve soyut modeller, bu çalışmalardan yaralanacak olası kullanıcıların konuyu anlamakta daha fazla zorlanmalarına yol açıyordu[12] ve stratejinin "matematiğin bir dalı" olduğu ya da olması gerektiği imasına her zaman karşı çıktı.[13] "Oyun teorisinden öğrendiklerinden çok daha fazlasını eski Yunan tarihini okuyarak ve pazarlamacılara bakarak" öğrendiğini açıkladı. Onu ilgilendirdiği kadarıyla oyun teorisinin en büyük başarısı, olayı bir matriste göstermesiydi.

"İki kişi kadar az insanla, iki şık arasında seçim yapmak" gibi basit bir durumu bir matrise sokmak olağanüstü faydalı olmuştu.[14]

Oyun teorisi konusunda kaçamaklı konuşan tek o değildi. 1950'lerde RAND'da çalışan diğer nükleer stratejistler, oyun teorisin kurallardan çok, "ruhunun" izinden gitmekten söz ediyorlardı. 1949'da Brodie bir makalesinin dipnotunda oyun teorisine, "matematiksel sistemleştirme" olarak gönderme yapıyor ve "çeşitli nedenlerden dolayı," yazarın "teorilerinin askeri stratejilere doğrudan ve yararlı bir biçimde uygulanabileceği" yolundaki kanısını paylaşmadığını ekliyordu.[15] Daha sonra yazılanların "incelik düzeyi"nde dişe dokunur bir şey bulamadığını söylemekle birlikte, "bu savaşta bizim hamlelerimize tep-

12 Robin Rider, "Operations Research and Game Theory," Roy Weintraub, ed., *Toward a History of Game Theory* (bkz. bölüm. 12, n. 19).

13 Schelling, *The Strategy of Conflict*, 10.

14 Jean-Paul Carvalho, "An Interview with Thomas Schelling," *Oxonomics* 2 (2007): 1–8.

15 Brodie, "Strategy as a Science," 479 (bkz. bölüm. 12, n. 7). Muhtemel nedenlerden biri,Chicago'da ekonomi profesörü ve Brodie'nin mentoru olan Jacob Viner'ın kuşkuculuğudur. Viner'ın 1946 tarihinde nükleer silahların getireceği sonuçlarla ilgili deneme, caydırma teorisinin temel metinlerinden biri olmuş ve Brodie'yi kesinlikle etkilemiştir.

ki verecek ve bizim de karşı tepki vermemiz zorunlu olan bir düşmanla uğraşacağımızı sürekli hatırlatması"nın değerini kabul etmiştir.[16] Nükleer strateji üzerine yazılan kitaplarda oyun teorisinden bahsedene yok denecek kadar az rastlanmaktadır ve rastlandığı zaman bile konu çok kısa geçeiştirilir. Bu eksiklik, oyun teorisinin kurucularından biri olan Oskar Morgenstern'in kitabında özellikle göze çarpmaktaydı.[17] Bruce-Briggs, nükleer strateji ile oyun teorisi arasındaki yakın ilişkinin Kahn'ın kitabının kabul *görmesin*den kaynaklanan bir sonuç olduğunu ima eder. Kalın ne oyun teorisini ne de matematiği kullanmıştı, ama bununla birlikte teknik kapasitesi çok yüksek, ama ahlaki değerlerden yoksun biri anlamına gelen oyun-teorisi- manipülatörü bir militarist lakabıyla anıldı, bu sıfatın en aşırı ucunu temsil eden bir örnek olmakla suçlandı. Schelling de bu kategoriye dahil edildi.[18] Schelling o sırada şu gözlemde bulundu: "İşin içinde ne kadar Latince gramer ya da jeofizik varsa, oyun teorisinin de bunlardan fazla yer tuttuğunu söyleyemem; ama bu antika adla anılması ona yapılan esrarlı ve buyurgan göndermeleri etkili bir koza dönüştürüyor."[19] Schelling'in askeri konularda zengin bir bilgi birikimi yoktu. İktisat eğitimi almış biri olarak, Avrupa'nın ekonomik yeniden-yapılandırılması için düzenlenen savaş sonrası Marshall Planının uygulamasında görev aldı. Bu onun her tür görüşmeye, muhtemelen hem gizli hem açık yapılan pazarlıklara, özellikle de üzerinde anlaşılmış bir çözümü destekleyecek

16 Bernard Brodie, "The American Scientific Strategists," *The Defense Technical Information Center* (Ekim 1964): 294.

17 Oskar Morgenstern, *The Question of National Defense* (New York: Random House, 1959).

18 Bruce-Briggs, *Supergenius,* 120–122; Irving Louis Horowitz, *The War Game: Studies of the New Civilian Militarists* (New York: Ballantine Books, 1963).

19 Ref. Bruce-Biggs, *Supergenius,* 120.

noktaları bulma sürecine, genel bir ilgi duymasına yol açmıştı. Doğrudan iletişim olmaksızın, ortak çözümlere varmanın mümkün olduğunu gösteren bir makale yayımladıktan sonra,[20] Luce ve Raiffa'nın *Games and Decisions* [Oyunlar ve Kararlar] başlıklı eserini okudu ve orada oyun teorisinin potansiyelini gördü.[21] "Pazarlık konumuna bulunan ulusların, insanların ve örgütlerin kendilerini tehditlere ve vaatlere nasıl bağladığı" konusuna duyulan ilgi, onun 1956 yılında RAND'la kontrat imzalamasına yol açtı. 1958'den 1959'a kadar orada üretken bir yıl geçirdi.[22] Schelling geliştirdiği teorileri, farklı disiplinlerden gelen ve hepsi nükleer çağı anlamaya çalışan kilit taşı niteliğindeki düşünürlerin yanında sınama olanağı buldu. Kennedy yönetimi ona çeşitli işler önerdiyse de bağımsızlığını korumayı yeğledi. Ama bununla birlikte, danışman olarak çalıştı. Schelling'in RAND'da meslektaşlarıyla birlikte geliştirdiği fikir ve kavramların çoğu strateji diline girdi, ama bunların o sırada son derece yeni ve radikal olduğunu burada kaydetmekte yarar var. Eleştirmenler bir ölçüde haklı olarak, bu metodolojinin duygudan büsbütün arınmış bir dille en korkunç ihtimaller üzerinde konuşmasından ve uygar insanların asla onaylamaması gereken hamleler üzerinde kafa yormayı mümkün kılmasından şikâyetçi olmuşlardır. Oluşturdukları modeller herhangi bir şekilde Soğuk Savaş çatışmasının üzerine

---

20 Schelling, *Journal of Conflict Resolution*, hazırlayan: Kenneth Boulding, 1957.

21 Carvalho, "An Interview with Thomas Schelling."

22 Robert Ayson, *Thomas Schelling and the Nuclear Age: Strategy as a Social Science* (London: Frank Cass, 2004); Phil Williams, "Thomas Schelling," J. Baylis ve J. Garnett, eds., *Makers of Nuclear Strategy* (Londra: Pinter, 1991), 120–135; A. Dixit, "Thomas Schelling's Contributions to Game Theory," *Scandinavian Journal of Economics* 108, no. 2 (2006): 213–229; Esther-Mirjam Sent, "Some Like It Cold: Thomas Schelling as a Cold Warrior, " *Journal of Economic Methodology* 14, no. 4 (2007): 455–471.

çıkmanın yolunu açmıyor ve ideolojik, jeopolitik konuları göz önüne alınıyordu. Bunlar önemli kısıtlardı, ama çatışma konusunu ele alırken işbirliğini de hesaba katan bir düşünme yolu geliştirmenin başarılarına gölge düşürmeleri doğru olmaz.

Schelling, bir oyun stratejisinin özgün özelliklerini, raslantı ya da beceri stratejisiyle karşılaştırarak işe başladı: "Her oyuncunun en iyi seçimi yapabilmesi, diğerinin yapacağı eylemi tahmin etmesine bağımlıdır, bunun da, diğerinin onun eylemini tahmin etmesine bağımlı olduğunu bilir." Strateji baştan aşağı karşılıklı etkileşimdir, "insanın kendi davranışını diğerlerinin davranışına göre koşullandırması" demektir. İçinde çatışma ve işbirliği karışımı bulunan tüm sosyal ilişkiler bunun altına girer. Tüm ortaklıklar bir ölçüde tehlikelidir, tıpkı tüm düşmanlıkların da eksik bir yanı olması gibi. Teorinin özü çatışmayla işbirliğinin birleşmesiydi. Bunlardan biri eksikse teori anlamsızlaşıyordu. Schelling "karşılıklı kabul perspektifi yoksa, ortak felâketi önlemekte bile karşılıklı çıkar yoksa" teorinin "bir aşırı uca savrulup bozulacağına; ayrıca aynı şekilde, ortak hedefleri tespit etmeyi ve onlara ulaşmayı gerektiren hiçbir çatışma ve sorun yoksa, öteki uca savrulup bozulacağına" dikkat çekti.[23] Bu temelde güç kullanmanın rolü yeniden düşünülebilirdi. Geleneksel olarak ülkeler, gücü ya almak ya da tutmak için kullanırlardı: "Bir ülke zor kullanarak müdahaleyi ya da saldırıyı püskürtebilir, sınırdışına atabilir, başka bir ülkeye sızabilir, işgal edebilir, ele geçirebilir, imha edebilir, silahsızlandırabilir, etkisizleştirebilir, hapsedebilir, kendisine ulaşılmasını engelleyebilir, müdahale ve saldırıyı doğrudan yıldırmayla durdurabilir. Bunları yapabilir, yani eğer gücü yetiyorsa: 'Yetmek' düşmanınızın ne kadar

23 Schelling, *The Strategy of Conflict,* 15.

gücü olduğuna bağlıdır."[24] Schelling kaba güce karşı bir alternatif yaratmaya çalışırken en irkiltici önermelerinden birini yapmıştır: "Düşmanı askeri olarak zayıflatmaya ilaveten ona düpedüz acı da verilebilir." Gereksiz acıya yol açmaktan kaçınmanın önemini vurgulayan halihazırdaki geçerli görüşlerin – ve hatta o noktada yerleşik uluslararası hukukun da- tersine- Schelling acı verme yeteneğinin "askeri güç kullanmanın en etkili niteliklerini arasında yer aldığını" öne sürmüştü. Bunun değerli olmasının nedeni, gerçekten acı vermek değildi, çünkü bu zaten stratejinin büyük ölçüde başarısızlığa uğramasına yol açardı; önemli olan, düşmanlarınızın bundan kaçınmak için yapabilecekleriydi. Her iki taraf da şiddet beklediği ve bunu uyumla önlemeyi kabul ettiği ölçüde, acı vermenin zorlayıcı değeri olabilirdi. "Can yakma gücü pazarlık gücüdür. Bunu sömürmek, diplomasidir - kötücül bir diplomasidir, ama diplomasidir." Bu önerme altında strateji, fethetme ve direnme konulu tartışmalardan uzaklaşıp, caydırma, korkutma, şantaj ve tehdit konularına yöneldi.

Bu nedenle teorinin özünde zorla yaptırma, zorlama vardı. Can yakmak için nükleer silaha ihtiyaç yoktu. Aynı çerçeve, örneğin ekonomik ambargo gibi daha yumuşak cezalar için de kullanılabirdi. Aynı zamanda saldırı ve savunma gibi geleneksel ayırımı da kapsayabilirdi, ama "sınırlarda toprak ele geçirmek mi," yoksa "bir işgali önlemek mi," hangisini yapacağınızdan emin olamamak anlamında değil. Zorlamanın özelliği, düşmanın davranışını kontrol altına almaktan çok, tehdit yoluyla onu etkilemekti; Savunmacı anlamda eşdeğeri caydırmaydı, düşmanı saldırmamaya ikna etmekti; saldırganlık anlamında eşdeğeri ise "mecbur bırakmak"tı, düşmanı geri çekilmeye ya da boyun eğmeye sevk etmekti. Caydırmanın şartı, düşmanın atalet durumunda kalmasıydı; mecbur bırak-

24 Schelling, *Arms and Influence,* 1.

manın, zorlamanın şartı ise, eylem yapmama ya da düşmanca eylemlere son vermesiydi. Caydırma, *statü koydu* ve çok açık seçik zaman sınırları yoktu. Caydırma daha kolaydı, çünkü istenen tek şey eylemin durdurulmasıydı; zorlamak yeni bir yere izdüşüm yapıyordu ve acil olması gerekebilirdi. Caydırma daha kolaydı, çünkü istenen tek şey bir eyleme son verilmesiydi. Hedef, bu eylemi yapmak niyetinde olduğunu inkâr edebilirdi. Zorlamada, "şartlara zor altında boyun eğmek" daha çarpıcı bir şekilde göze batardı, hele "zor altında teslim olmak," kişinin nasıl olsa yapacağı bir şeymiş mantığına sığınmasına çok daha az elverişliydi. Bu ikisi - caydırma ve zorlama- birleştirilebilirdi. Başlangıçtaki caydırıcı tehdit işe yaramamışsa ve karşınızdaki düşmanca davranıyorsa, bir sonraki tehdit zorlayıcı olmak zorundaydı. Her iki tarafın da birbirinin canını yakacağı, ama ikisinin de amaçlarına zor kullanarak erişemeyeceği ve bu dengedeki ağırlıkların iki taraf arasında sürekli el değiştirdiği bir çatışmada, o an kimin üste çıktığına bağlı olarak caydırma ve zorlama gerekliliği yer değiştirebilirdi.[25]

Nükleer tehditlerin özel bir niteliği vardı. Bunları gerçekleştirmek korkunç bir şey olurdu, ama nükleer tekeli elinde bulunduran bir devlet, başkalarını tehdit ederek stratejik avantaj kazanmanın çok güç olmayabileceğini düşünebilirdi. Aradaki farkı yaratacak şey, karşı taraftan eşit ölçüde korkunç bir şeyin gelme ihtimaliydi. Misilleme riski nedeniyle inandırıcılıktan yoksun ve daha ilk meydan okumada blöf olduğu açığa çıkarılabilecek tehditlerden kazanç sağlamak için ne yapılabilirdi? Schelling yine bu bulmacaya geleneksel kavramları altüst ederek yanıt verdi. Eskiden stratejinin amacının, ortaya çıkmakta olan bir çatışmanın takip ettiği yol üzerinde maksimum kontrol sağlamak olduğu düşünülürdü. Schelling farklı bir

25 *A.g.e.*, 2–3, 79–80, 82, 80.

soru sordu: Kontrolü kaybetmeyi kabullenmenin stratejik avantajları olabilir miydi? Zorlayıcı tedbirler, düşmanın şıklar arasından yapabileceği seçimi etkileyerek işliyordu. Belki kendi önümüzdeki şıkları sınırlandırmak, onların seçim yapmasını daha fazla zorlaştırabilirdi. Görünürde akıldışı olan bir duruma inandırıcılık kazandırmak için, neden gerçekten akıldışı bir durum yaratmaya çalışmayalım?

Bunun püf noktası, düşmanı dövüşmeye devam etmekle geri adım atmak arasında seçim yapmak zorunda bırakmak için, karar verme yükünü ona yıkmaktı. Durumu ancak "düşmanın geri çekilmesi" yatıştırabilirdi; aksi takdirde bu bir sinir savaşına dönüşecekti."[26] Bunun geçmişte örnekleri vardı: Yunanlıların savaşa devam edeceklerini Perslere göstermek için köprüleri yakması; İspanyol fatih Cortez'in, Azteklerin önünde göze sokarcasına gemileri yakması gibi. Geri çekilmeyi bir seçenek olarak ortadan kaldırırsanız, adamlarınızın savaşmaktan başka çaresi kalmaz, hem de böylesine aşikâr bir güven gösterisi karşısında düşmanın cesareti kırılacaktır.

Nükleer alanda, en uç durumda, tehdit konusu eylem otomaktikleştirilerek (teslim olma dışında hiçbir şey otomatik eylemi iptal ettiremeyecektir) seçim yapma işi olduğu gibi düşmana bırakılabilir. "Kıyamet makinesi" fikri budur: Bir çizgi geçilirse, patlamayı ve ortak felâketi durduracak hiçbir şey yapılamayacaktır. Tüm şıkların ortadan kaldırılması kabul edilemeyeceğine göre, Schelling, problemi ilerleyen risk terimiyle ortaya koydu. Düşman, tehditte bulunanın kafasında bir ikinci plan olabileceğini bilse de, tehditin yine de yürürlüğe konabileceğini görür. Bu, "risk-alma rekabeti" olasılığını başlatmış ve böylelikle de savaşı bir "dayanıklılık, sinir, inat ve ıstırap" yarışına dönüşebilecek hâle getirmiştir. Gerçi tam bir kıyamet

26 *A.g.e.*, 194.

makinesi değildir, ama tehdit edilen taraf, tehditin tam anlamıyla blöf olamayacağını bilir, çünkü kontrol tümüyle tehdit eden tarafın elinde değildir. Schelling buna "Bir Şeyleri Şansa Bırakan Tehdit" adını koymuş ve bu tür tehditlerin özelliğini şöyle açıklamıştır: "Uygulamaya geçirilir ya da geçirilmez, ama son karar tümüyle tehdit edenin elinde değildir."[27] Clausewitz'in sürtünme dediği şeyi yorumladığında, Schelling, bu tip tehdite inandırıcılık kazandıran belirsizliğin her yerde hazır ve nâzır olmasını vurgulamaktaydı:

> Şiddet, özellikle savaş sırasında, karışık ve belirsiz bir etkinliktir, önceden kestirilmesi büyük ölçüde imkânsızdır, çünkü hata yapma ihtimali olan insanların verdiği kararlara bağımlıdır; bu insanlar kusursuz olmayan devletler şeklinde örgütlenmiş, hata yapma ihtimali olan iletişim ve uyarı sistemlerine bağımlıdır; devletler de, insan ve araç gereçlerin test edilmemiş performansına bağımlıdır. Üstelik şiddet, fevri davranışa yer açar, taahhütler ve itibar konuları kendi ivmelerini yaratabilirler.[28]

Clausewitz sürtünmeyi neredeyse en direngen stratejilerin bile altını oyan bir şey olarak görürken, Schelling, pervasızlığa varan bir yaratıcılıkla bu belirsizliklerden nasıl yararlanabilineceğine bakmıştır. Kriz sınırlı bir çatışmaya doğru ilerlerken belirsizlik artacak ve sonra genel bir savaşa dönüşecek, "derece derece" çığrından çıkacaktır.[29] Bu olgu ustaca taktiklerin doğmasına yol açacaktı, sönmesine değil. Buradaki varsayım, bir durumun "çığrından çıkmasına" izin vermeyi denemekte yarar olduğuna dayanıyordu, çünkü ortaya çıkan koşullar düşmanın katlanamayacağı türdendi. Caydırmayı mümkün kılan, korkunç şeyler yapılacağına dair (insanın akılcı bir varlık

---

27 Schelling, *Strategy of Conflict,* 188 (orijinalde vurgulu).
28 Schelling, *Arms and Influence,* 93.
29 Schelling, *Strategy of Conflict,* 193.

olmasından dolayı inandırıcı olmayan) belirli bir tehditte bulunmaktan çok, *korkunç şeylerin olabileceği* (insanın akıldışı davranabilmesinden dolayı inandırıcı olan) bir durumun yaşanmasıydı. Akıldışılığının, akılcı olma potansiyeli "tavuk" oyunu kullanılarak gösterildi. Suç eğilimli iki ergen genç, Bill ve Ben, sertliklerini göstermek için direksiyon başına geçer ve iki araba hızla birbirine yaklaşır. Direksiyonu ilk kıran kaybedecektir. İkisi de aynı anda direksiyonu kırarsa hiç kimse kazanmış olmayacaktı. İkisi de direksiyonu kırmazsa her şey kaybedilecektir. Eğer Bill direksiyonu kırar, Ben kırmazsa Bill aşağılanmaya maruz kalacaktır, Ben ise prestij kazanacaktır. Matris aşağıda gösterildiği gibidir.

TABLO 13. I

Direksiyonu kırma
Direksiyonu kırmama

		Bill	
		1 Swerve	2 Don't Swerve
Ben	1 Swerve	0 a1b1 0	+20 a1b2 –20
	2 Don't Swerve	–20 a2b1 +20	–100 a2b2 –100

Köşelerdeki sayılar, alternatif sonuçlara verilen değerlerdir

Minimax stratejisi, en kötü sonuçlar arasından en iyisinin, ikisinin birden direksiyonu kırması olduğunu söyler. Bu durum, Soğuk Savaş sırasında iki tarafın gösterdiği doğal temkini temsil eder. Ancak zamanlama fark yaratıyordu. Bill direksiyonu kırmaya hazırdı, ama ilk kıran

Ben'di. Kazanan Bill oldu, çünkü taahhüdünü uzatmış, daha uzun süre sinirlerine hakim olmuştu. Belki Ben'in nasıl olsa direksiyonu kıracağından emindi, çünkü onun zayıf iradeli biri olduğunu biliyordu. Farz edin ki, Ben yarattığı bu izlenimin farkındaydı ve bunu düzeltmenin peşindeydi. Bill'in onun gözükara hatta biraz kaçık biri olduğunu düşünmesini istiyordu. Bir sürü hile, böyle bir izlenimi güçlendirebilirdi: Kabadayılık, böbürlenmek ya da sarhoş taklidi yapmak. Böylece Akıldışılık, akılcılılık oluyordu. Eğer Ben, aklını kaçırdığına Bill'i ikna edebilirse, üste çıkabilirdi.

Bu durum, bu çizgide akıl yürütmenin temel sorununa ışık tutmaktadır. Kişi görünüşe göre düşmanını etkilemek için aşikâr biçimde akıldışı bir yol izlemekte kararlıysa, bir ayağını fren pedalının yakınında tutarken, elleriyle de sımsıkı direksiyona yapışır. Taraflar iki bireyden ibaret olduğunda işleyen bir şeyin, devletler sözkonusu olduğunda işleme şansı daha düşüktür, çünkü devletler doğru şeyi yaptıklarına kendi halklarını ikna etmek zorundadır. Ülke içindeki izleyiciler kontrolün elden kaçtığını ima eden hileleri hoşgörüyle karşılasalar bile bu tür akrobasiler kriz yönetiminin aslî özelliği olamaz. Oyun, ister devletler, ister bireyler düzeyinde oynansın, sürekli biçimde ardarda akıldışına çıkma numarası yapmak zordur. Kandırmaca stratejileri gibi, akıldışına çıkma numarasının da tekrarlanması zordur, çünkü bir daha yapıldığında, davranışla ilgili algıları değiştirecektir. Hatta eğer karşı taraf durumu abartırsa, istenilen sonucun tersini de verebilir. Oyun ne kadar sık oynanırsa o kadar tehlikeli olabilir. Herhangi bir stratejik düzeyde karşı karşıya gelmenin büyük önemi, eldeki meselenin doğuracağı sonuçlarda değil, aynı zamanda iki düşman arasındaki etkileşim üzerindeki uzun vadeli etkide aranmalıdır. Belirli bir oyunda benimsenen stratejilerin verdiği sonuçlar, daha

sonraki oyunlarda tekrarlanırsa, bu onların olası başarılarını etkileyecektir. Oyun teorisi oyuncuların eşzamanlı verdiği kararları sunar. Schelling, oyunda hamlelerin çoğu kez peşpeşe yapıldığını, böylelikle oyun yapısının her sefer değiştiğini fark etmişti.[30]

Schelling'in şeması açısından karşılıklı öğrenme süreci önemliydi. Oyun teorisine de, "eğer her iki taraf ötekinin de aynı şeyi yapmaya çalıştığını biliyorsa, insanlar çoğu zaman niyetlerini ve beklentilerini başkalarıyla *uyumlu hâle getirebilir"* gerçeğini hesaba katacak şekilde yeniden yön vermeyi âdeta görev edinmişti. Matematikten yararlanılarak denge noktası pozisyonlarının bulunabileceğini öne süren teorisyenler karşısında Schelling, belirli noktaların aşikâr olduğunu ya da doğal olarak kendilerini göstereceğini ısrarla savundu. Bu da, "konuşabilmeye izin verecek ölçüde bir ortak bir dil" olmasını gerektirir." Düşmanlar arasında bu tür iletişim, aşırı nüanslara ya da inceliklere fazla yer tanımaz - özellikle de eğer böyle bir dil resmi pazarlıklar ya da bildiriler arasında ortaya çıkamadıysa. Bu dil, açık seçik olabileceği gibi, örtük de olabilir, paylaşılan bir kültürde önemli sembollere ve değerlere bağlı olabilir, gelenek ve zaman bakımından önceden var olanın izinden gidebilir, sarf edilen sözler kadar yapılan şeyler tarafından yaratılmış ya da takviye edilmiş ortak bir anlayışa dayanabilir. "Mantıktan çok hayalgücü"nden beslenebilir; analojiye, önceden var olan örneğe, raslantısal düzenlemeye, simetriye, estetik veya geometrik yapılanmaya, vicdani mantık yürütmeye, söz konusu tarafların kim olduğuna ve birbirleri hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğuna bağımlı olabilir."[31] Bazı odak

30 Dixit, "Thomas Schelling's Contributions to Game Theory," Schelling'in formülasyonarının çoğunda daha sonra, formel oyun teorisi geliştiğinde yer alacak olayların öngörüldüğünü iddia etmektedir.

31 Schelling, *Strategy of Conflict*, 57, 77.

noktaları barizdir. Bunların basit, kolayca tanınabilir olması ve göze çarpması gerekecektir. *Arms and Influence* (Silahlar ve Etki) kitabında Schelling, doğrudan iletişimde bulunamayan düşman güçlere, kendini belli edebilecek bazı özelliklerin örneklerini verdi:

> Ulusal sınırlar ve nehirler, kıyı çizgileri, savaş hattının kendisi, hatta konumlandıkları enlemler, hava ve yer ayrımı, nükleer fisyon ile kimyasal yanma arasındaki ayrım, sıcak çatışma desteği ile ekonomik destek arasındaki ayrım, muhariplerle muharip olmayanlar arasındaki ayrım, milliyetler arasındaki ayrım.[32]

Schelling, "bir kez düzgün bir iletişim mümkün olur, oyuncular doğrudan konuşmaya ve açık pazarlığa girmeye başlayabilirse, salt-koordinasyon, oyunu" ilginç olmaktan çıktığı gibi, 'oyun' olmaktan da çıkar," demişti.[33]

Dolaylı görüşme, normların etkileri, davranış gelenekleri, doğal olarak önünüze gelen odak noktalar gibi olanaklara sahip olabilirdi, ama bütün bunlara rağmen, dolaylı görüşmenin dolaysız iletişimden nasıl daha güvenilir olabildiğini anlamak zordu. Soğuk Savaşın büyük bölümünde olduğu gibi, iki ideolojik blok arasında doğrudan iletişim fırsatlarına ender rastlanılan durumlarda, Schelling'in her şeye rağmen dolaylı yollardan ortak odak noktaları bulma ihtimalini görmüş olması değerliydi. Ama bu çok ileri götürülemezdi. Üstelik iki taraf birbirinden öylesine farklı değer ve inanç bütünlükleri üzerinden çalışıyordu ki, bir taraf için çok belirgin olan bir nokta öteki için öyle olmayabilirdi. Üzerinde anlaşılan bir nokta bulunduğunu doğrulayan doğrudan iletişim olmadıkça, karşı tarafın aynı olaya aynı önemi verdiğini varsayarak veya bu konularda anlaşmanın imkânsız olduğunu var-

32 Schelling, *Arms and Influence,* 137.
33 Schelling, *Strategy of Conflict,* 100–101.

sayarak, hesaplarda hata yapılabilirdi. Hedley Bull'un, *Arms and Influence* (Silahlar ve Etki Gücü) kitabı üzerine incelemesinde gözlemlediği gibi, öyle olsa süper güçler "bir baş sallama ya da göz kırpmayla mesaj gönderip mesaj alarak anlaşmalardaki pürüzleri giderebilirmiş" sanılabilirdi.[34]

Birinci ve İkinci Darbeler

Schelling, nükleer stratejinin pazarlık ve zorlama terimleriyle düşünülmesinin mümkün olduğunu öne sürmekle kalmadı, başka türlüsünün akılsızlık olacağanı da belirtti. En azından nükleer çağda, doğrudan kesin sonuç verecek bir zaferin anlamsız olacağını iddia ederek bu fikrinin sorgulanmasına yol açtı. Bu iddiası, kesin sonuç veren bir nükleer zaferin neye benzeyeceğine dair bir kavram olmadığı anlamına gelmiyordu. Başarıyı garantilemek için, bunun düşmanı tamamen yere serecek ve misillemeye hiç bir şans tanımayan bir darbe şeklini alması gerekecekti. Bu Soğuk Savaşta her iki tarafın da bütünüyle göz ardı edebileceği bir ihtimal değildi. İki taraf arasındaki silahlanma yarışı, dinamiğinin bir bölümünü oluşturarak risk hesaplarını belirliyordu. "Birinci-darbe yeteneği" düşmanı sürpriz bir saldırıyla silahsızlandırma yeteneğine işaret eden bir kavram haline geldi. Bugüne kadar tasavvur edilmiş hiçbir askeri operasyon bu kadar öldürücü olamazdı. İlk ve tek defada yapılmış bir girişim olacaktı ve daha önce denenmemiş silahların, tamamen benzersiz bir senaryoda birbirinden farklı bir dizi hedefe karşı kullanılması gizlilik içinde başlatılacaktı. Böyle bir yeteneğe ulaşılabilir miydi, sorusunun cevabı, saldırı ve savunma silahlarının gelişme kapasitelerini ölççen değer-

34 Ref. Robert Ayson, *Hedley Bull and the Accommodation of Power* (Londra: Palgrave, 2012).

lendirmelere bağlıydı. 1950'lerde Albert Wohlstetter başkanlığında bir ekibin RAND'da yaptığı ünlü bir inceleme, ABD Stratejik Hava Komutanlığına ait üslerin sürpriz saldırıya karşı yeterince dayanıklı olmadığını gösterdi. Bu tür bir saldırıya misilleme yapmak imkânsız olacaktı ve böylelikle ABD ile müttefiklerini Sovyetler Birliği'nin şantajına maruz bırakacaktı.[35] Bu, nükleer silahların yalnızca "karşı değer"e yönelik, [yani düşmanın değerli, ama aslında askeri bir tehdit olmayan, örneğin şehirler, sivil halk gibi varlıklarını hedef almak için] kolay hedeflere, siyasi ve ekonomik merkezlere karşı darbelerde kullanılabileceğine ilişkin egemen görüşün sorgulanmasına yol açtı. Bir karşı güç darbesi askeri hedeflere yönelirse, düşmanın herhangi bir missileme yapmasına imkân bırakmayacağı için, kesin bir stratejik sonuç verme olasılığını barındırıyordu. Ama eğer saldırıya uğrayan ulusun güç kapasitesi, girişilen ilk darbeyi hazmetmeye ve karşı vuruşu yapabilmeye yetiyorsa, o zaman "ikinci darbe yeteneğine" sahip demekti. Wohlstetter, Schelling'in derin düşüncelerinden çok "Operasyon araştırmaları ve ampirik sistem analizleri geleneğinden" beslenen bu çalışmasında "stratejik güçlerin kırılganlıklarını" keşfetmişti.[36]

Farzedin ki, her iki taraf da ilk-darbe yeteneğine sahipti. Brodie 1954'te yayımlanan bir makalesinde alternatif olasılıkları şöyle belirliyordu: "Her iki tarafın da diğerine sürpriz saldırı yapabileceği" bir dünyada, hedefi nerdeyse görmeden hemen silaha davranmanın (trigger happy) hiç de basiretsizlik olmayacağını gözlemledi. "Amerikan kovboy düellosu tarzında" "silahını ilk çeken, temiz, sağlam

---

35 Wohlstetter en etkili RAND analistlerinden biriydi. Bkz. Robert Zarate ve Henry Sokolski, eds., *Nuclear Heuristics: Selected Writings of Albert and Roberta Wohlstetter* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U. S. Army War College, 2009).

36 Wohlstetter'ın Michael Howard'a mektubu, 1968, alıntı Stevenson, *Thinking Beyond the Unthinkable*, 71.

bir zafer elde eder." Ama eğer iki tarafın da bunu yapma yeteneği yoksa, silaha davranmak intihar, geri çekilmek basiretli davranmak olurdu.[37] Teknolojinin nasıl geliştiğine bağlı olarak, siyasi gerilimin yükseldiği anlarda - ki bu tehlikeli bir dinamiğe yol açabilirdi - ya önceden sağlam önlemler alma baskısı olacaktı, ya da, nükleer savaş durumunun ortaya çıkmasında bir kazanım olmadığı için, epeyce güçlü bir istikrar durumu doğacaktı. Dolayısıyla istikrara güvenmek, düşmanın tutum ve davranışlarına dair beklentilere bağımlıydı. Bu tarz analizin çetin bir örneğini veren Schelling, görünürde istikrarlı olan bir caydırma sisteminin, her iki tarafta da ilk darbeyi indirmek için "esaslı" bir "zemin olmadan nasıl birdenbire istikrarsızlığa dönüşebileceğini göstermek için "sürpriz saldırıdan karşılıklı korku duyma" durumunu tanımladı: "İlk darbeyi vurmak için her iki taraf için de geçerli olan, ufacık bir 'kışkırtılma' bahanesini kurnazca devreye sokmak, etkileşime giren bir beklentiler süreciyle birleşebilir ve buna ek olarak döngüsel tekrarlanan şöyle bir temayla birleşebilir: 'O bizim [öyle] düşündüğümüzü sanıyor, bizim onun öyle düşündüğünü bildiğimizi düşünüyor ... onun bize saldıracağını düşündüğümüzü düşünüyor; dolayısıyla bunu yapacağımızı düşünüyor; öyleyse bunu yapmamız gerekiyor.'" Böyle bir düşünceler dizisinin başlama olasalığını en aza indirgemek için, nükleer sistemler ikinci darbeye tam anlamıyla ve kuşkuya yer bırakmayacak şekilde hazırlıklı olmalıdır: Bu tür düşüncelere fırsat vermemek için, nükleer sistemlerin kesinlikle ikinci darbeye göre ayarlanması zorunluydu: Nispeten alt edilmez ve nispeten kusurlu. Pratikte bu, tehdit edilenin silahlar değil, şehirler olacağı anlamına geliyordu. Bu mantık giderek daha nahoş ve çelişkili hâle gelecekti. Bir nükleer savaşın ölüm saçan sonuçlarını azaltacak hiçbir şey ya-

37 Bernard Brodie, *The Reporter*, 18 Kasım, 1954.

pılmayacaktı, çünkü buna gerek duyulduğu düşüncesini teşvik edecek en ufak bir harekette bulunulmamalıydı. Shelling bunu, "yalnızca insanlara zarar veren, ama karşı tarafın vurma gücüne zarar vermesi imkânı olmayan bir silah" diye açıklıyordu. "Tamamen savunma silahı; güç sahibini ilk darbeyi indirmeye özendirmeyen bir silah." Tehlike, "düşmanın füze ve bombacılarını arayıp bulmayı – ilk darbeyi vurmanın avantajını kullanan ve dolayısıyla kışkırtmayla bunu *fiiliyata* çevirmeyi "amaçlayan silahlardaydı."[38] Burada amaç, ABD – Sovyet nükleer ilişkilerini stabilize etmekti. Schelling, bu zeminde füze taşıyan denizaltıların ikinci-darbe amaçları açısından harikulâde bir şey olduğunu kaydetti. Denizde onları bulmak veya yok etmek son derecede zordu, ama aynı zamanda onları düşman güçlerine karşı hiç yanılma payı olmayan vuruşlarda kullanmak (bunları yazdığı dönemde) zordu. Bu nedenle Schelling, Amerikalıların bu denizaltılar üzerinde tekel sahibi olmak istememesi gerektiğini belirtti, çünkü eğer "birinci darbeyi vurmak niyetinde değillerse ya da buna siyasi yetenekleri yoksa, düşmanın bundan güven içinde emin olması çok yararlı olurdu."

Bu tür mantık, asker zihniyetine epey tuhaf görünebilecek sonuçlara yol açıyorsa, aynı şey tartışmanın öbür tarafında durup silahsızlanma için radikal tedbirler alınmasını savunanlar için de geçerliydi. Ne kadar çok silah sahibiyseniz, düşmanınızın onları bir süpriz saldırıda yok etmesi o kadar güçtü. Nükleer ilişkiyi stabilize etmek üzere tasarlanmış bir anlaşma, düşük seviyeler değil, yüksek seviyeler söz konusu olduğunda çok daha sürdürülebilir oluyordu, çünkü fazla füzeleri saklayarak hile yapmaya hazırlanmak, başlıngıçta elinizdeki sayı

38 Schelling, *The Strategy of Conflict*, 233. "Sürpriz Saldırı ve Silahsızlanma" konulu denemenin ilk yayınlanması: Klaus Knorr, ed., *NATO and American Security* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959).

yüksekse daha zor olacaktı.[39] Ne ordu ne de silahsızlanma taraftarları, etkinliklerinin karşılıklı olarak birbirini desteklemesi gerektiğinden hiç emin değillerdi. "Silahlanma denetimi" terimi aslında ilk kez 1950'de, tam da yeni stratejinin gereklerini karşılayan, karşılıklı anlayış gösterme biçimlerini ifade eden bir kavram olarak kullanıldı.[40] Bu ordunun, düşman gücüne mukavemet ederken aynı zamanda

> düşmanla belirli alanlarda, açık olmasa bile örtük biçimde işbirliği yapma fikrine alıştığı anlamına geliyor ve şu noktaları kapsıyordu: Geri çekilmenin her iki taraf için de kabul edilmez olacağı kriz türlerinden kaçınma; yanlış alarmlar ve hatalı niyetlerden kaçınma ve – kabul edilemez meydan okumalar karşısında direniş ya da misilleme yapılacağına dair caydırıcı tehditlerin yanı sıra - potansiyel düşmanların kendine hakim olmaya kendilerinin de kendilerine hakim olmakla karşılık vereceğine dair güvence sağlamak.[41]

Doğrudan iletişimin yokluğunda verimli bir anlaşmaya nasıl ulaşılabileceğiyle ilgili Shelling görüşleriyle tutarlı olarak, silahlanma kontrolü konusuna, teşvik edilen ya da karşılıklı hâle getirilen "özkontrol" dahil edilebilir, bunlar ya resmî anlaşmalara ya da sadece resmi olmayan kabullere, karşılıklı kısıtlamalara dayandırılabilirdi.[42]

Her halûkârda teknolojik gelişmeler ikinci darbeyi destekliyordu. Nükleer saldırıya karşı etkili savunma geliştirmenin boşuna çabalamak olduğu ortaya çıktı. 1960'ların ortalarına gelindiğinde, taraflardan birinin bir

---

39 Schelling, *Strategy and Conflict,* 236.

40 Donald Brennan, ed., *Arms Control, Disarmament and National Security* (New York: George Braziller, 1961); Hedley Bull, *The Control of the Arms Race* (Londra: Weidenfeld & Nicolson, 1961).

41 Schelling and Halperin, *Strategy and Arms Control,* 1–2.

42 *A.g.e.*, 5.

sürpriz saldırı başlatmasını teşvik edebilecek teknolojik silahlanma yarışı korkusu hafifledi. Görülebilir gelecekte taraflar bir diğerini modern endüstriyel devlet olarak eleyebilirdi. Savunma bakanlığı sırasında Robert McNamara, iki süpergüç dehşet dengesi bakımından (yani tanım olarak karşı taraftaki nüfusun yüzde 25'ini veya sanayiin yüzde 50'sini safdışı bırakacak "kabul edilemez" büyüklükte zarar verme kapasitesine sahip olma bakımından) kendilerine güven duydukları sürece, bu ikisi arasında ilişkinin istikrarlı olacağını öne sürdü. Bu rakamlara ilişkin dikkat edilmesi gereken bir husus, bunların modern toplumların toleransı hakkında bir yargıyı yansıtmaktan çok, eklenecek patlamaların getireceği yeni hasar ve ölümlerden pek bir kazanım elde edilemeyeceği, Winston Churchill'in parlak ifadesiyle, "yapacağınız tek şey molozları sıçratmak olacaktır" şeklinde ifade ettiği düşünceye dayalı olduğudur.

Ciddi savaş başlarsa, özendiriciler yer değiştirecektir. Hemen bir nükleer çatışma olmayacağını varsayarsak, olabileceklerin potansiyelinden hareket ederek çatışmanın gelişme şeklini belirlemek hâlâ mümkündür. Şehirler korunduğu müddetçe, savaşın ortasında bile yeni bir anlaşmaya varmak için küçük bir umut vardır. Ama bir kez şehirler yerle bir edilirse, o zaman kaybedecek bir şey kalmaz. Şehirlere saldırmak "eski bir kurumun kitlesel ve modern bir çeşitlemesi olacaktır, o da "rehinelerin değiş tokuşu" demektir. Değerli bir şeyi, zarar vermek üzere elinde tutmak, karşı tarafın doğru dürüst davranmasını zorlamanın bir yoludur.[43] Clausewitz gibi, Schelling de, ham ve öfke dolu tutkuların özdenetimi nasıl alt edebileceğini görüyordu. Bir çatışmanın yoğunlaşıp daha da tehlikeli hâle gelme süreci, "tırmanma" (eskalasyon) olarak tanımlandı. Bu terim (Schelling'in çok da iltifat etmediği

43 Schelling, *Strategy of Conflict*, 239–240.

bir terim), sınırlı bir savaşın topyekûn savaş haline geldiği trajik süreci tarif eden ve başta verilen karardan istediğiniz kadar pişman olun, bir kez harekete geçince durduralamayan bir merdiveni tarif ediyordu. Terim başlangıçta *patlatma, püskürtme* ve *tetikleme* gibi kelimelerin yerine kullanılırken, 1960'larda ilk defa olarak sınırlı bir nükleer savaş düşüncesini sorgulamak için kullanılıyordu. Örneğin Henry Kissinger, 1960'larda *"tırmanma"*yı şöyle tarif ediyordu: "Sınırlı savaş anlamsız bir şekilde topyekûn savaşla bütünleşene kadar gücün adım adım artması."[44] Schelling, süreci pazarlık niyetine kullanmak için doğan fırsatların farkında olduğu kadar, olaylar üzerinde denetim tedricen kaybedilirken, bu fırsatların azalacağının da farkındaydı. Saldırganı durdurmak ve tercihen başa dönmek, ele geçirilen topraktan vazgeçmek için, tehdidin inandırıcı ve ciddi olması gerekiyordu, ama bu ancak daha önceki caydırıcı tehditin yeterince ciddiye alınmadığı koşullar altında yapılabilirdi. Dolayısıyla sınırlı savaşın işlevi, savaşın sınırlı tutulmasından çok, "bilerek topyekûn savaş riskini ortaya koymak" ve tırmanma riskini "sıfırın üzerinde mutedil sınırlarda tutmak" şeklinde anlaşılmalıydı.[45] İlk nükleer çatışmaların rolü "yalnızca ve esas olarak savaş alnında dengeyi sağlamakla"

44 Henry Kissinger, *The Necessity for Choice* (New York: Harper & Row, 1961). Bu denemenin ilk yayınlanması: *Daedalus* 89, no. 4 (1960). Benim (ve OED'nin) bulabildiğim ilk referans, İngiliz yazar, silahsızlanmanın aktif taraftarı Wayland Young'a ait: "Stratejistlerin eskalasyon dediği tehlike, yani kullanılan silahların boyutlarının nisillemelerle sürekli büyümesi ve sonunda medeniyetin yok olacağının ilk başta termonükleer silahlar kullanılmış kadar olacağı tehlikesidir." Verdiği sözlükçede Şunları görüyoruz: "Eskalasyon – Eskalatör: Savaşta giderek daha büyük silahların taraflarca kontrolsüz olarak kullanılmasıyla medeniyetin yok edilmesi." Wayland Young, *Strategy for Survival: First Steps in Nuclear Disarmament* (Londra: Penguin Books, 1959).

45 Schelling, *Strategy of Conflict.*

kalmayacak "savaşı sürdürülemeyecek kadar ıstıraplı ya da tehlikeli hâle getirmek" olacaktı.[46]

Schelling, süpergüçler çatışmasına dehşet dengesinin hakim olmasından önce fikrini oluşturmuştu. Schelling'in incelediği olasılıklar gerçekleşmedi, çünkü nükleer kullanımının sonuçları incelikli ya da zekice manevraları kaldıramayacak kadar korkunçtu. Kriz davranışı, dikkatli, temkinli ve dolaylı oldu. Geriye bakınca, Schelling'in çizdiği çerçeve, spekülatif hipotezlerden öteye geçmeyen, zihin bulanıklarının çoğunu gideren bir egzersiz gibi görülebilir, ama en azından geleneksel stratejik düşüncenin yetersizliğini ortaya koymuştur. 1950'lerde, geçmişteki yeniden savaş korkusunun anıları tazeyken, üçüncü bir savaşın sonsuza kadar ertelenebileceğine inananların sayısı çok azdı. Caydırmanın mantığının incelenmesi ve etrafından dolanmak yerine bu mantığı kabul etmenin neden makul olduğu, kendi başına bu çabayı haklı çıkarır.

Varoluşçu Caydırma

Başlıca iki süpergüç arasında, nükleer silahların kullanıldığı büyük bir savaş olmayacağını tasavvur etmek bile mümkün olabilirdi, ama dizginlerin her zaman elde tutulacağına güvenecek çok az kişi çıkardı. Amerika'nın stratejistlerini kılı kırk yararcasına uğraştıran sorunun özünde, genişletilmiş caydırma, nükleer yeteneği olmayan müttefiklere nükleer araçlar götürerek yardım etmeye kendini bağlamış olması yatıyordu. Bir kere bir "yenişemezlik" durumuna gelindikten sonra müttefikler adına nükleer savaşa girmeyi düşünmek, pervasızlık gibi görünüyordu. Ama Avrupalılarda, Sovyetler'in başını çektiği kararlı bir Varşova Paktı saldırısına karşı dayanacak yeterli konvansiyonel gücün bulunmadığı düşünülmekteydi. Avrupa'nın

46 Schelling, *Arms and Influence*, 182.

işgal edilmesi istenmiyorsa, o zaman en azından ABD'nin nükleer savaşı başlatma ihtimali var olmalıydı. Hayatî bir siyasi çıkarı yansıtan bu temel siyasi taahhüt olmazsa, Schelling'in "bazı şeyleri şansa bırakan tehditler"ini sorun etmeye gerek kalmazdı. Bu fikri en iyi anlatan şeyin ne olduğu belliydi: Askeri değeri hiçbir zaman doğru dürüst izah edilemeyen "sözde taktik" nükleer silahlar. Avrupa'da bir kez kara savaşına girilirse, akla sığmayacak şekillerde nükleer savaşı tetikleme riski söz konusu olurdu.

1960'ların başlarında ABD'de bu sorunu gidermenin en iyi yolunun, konvansiyonel güçleri arttırarak nükleer tehditlere bağımlılığı azaltmak -inkârla caydırma yaratmak- olduğu yönünde bir görüş gelişti. Burada zorluk çıkaran nokta, konvansiyonel silah yığmanın pahalı oluşuydu ve Avrupalıların nükleer sorumluğunun böyle alenen azaltılması onlara ABD'nin Avrupa güvenliğini hayati önemde bir konu olarak görmediğini düşündürtecekti. Bunun arkasında gizli bir ayrışma vardı: Amerikan düşünce kuruluşlarından çıkan resmî stratejik çözümlemelerle, iki düşman ideolojik blok arasında bölünmüş, ama bir miktar istikrar içinde yaşayan Avrupa politikalarından çıkan çözümlemeler birbirinden farklıydı. Avrupalılar kıtalarının savaşın eşiğinde olduğu görüşünde değillerdi. Nükleer tehditlerin inandırıcı olmayabileceğini onlar da anlıyorlardı, ama Avrupa'da yeni bir savaş çıkmasının yaratacağı yoğun, irrasyonel koşullarda, nükleer silahların kullanılma ihtimalinin en ufak bir tortusu bile caydırmanın hâlâ işleyebileceğini düşünmelerine yol açıyordu. Siyasi liderlerin yönetilebilir bir statüko ile devam etmeye karar vermeleri için bu ihtimalin kuvvetli olmasına gerek yoktu. Bu temelde caydırmanın kilit noktası ittifaktı; Amerika'nın gücüyle nükleer mühimmatı da dahil olmak üzere, Avrupa güvenliğinin ittifakıydı. Bu bağı hafife alan her şey caydırmaya tehdit sayılacaktı.

Burada, çatışan iki stratejik çerçeve vardı. Bunlardan biri, ilgili her tarafı mahvedecek felâketi tahayyül etmenin mümkün olduğu bir durumda, savaş tehlikesini göze almayı zorlaştıran korkunç nedenlere odaklanan, yukarıdan aşağı, büyük, klasik perspektifti. Ötekiyse, aşağıdan yukarı, operasyonel bir çözümlemeydi; bu çerçevede çalışanlar, eğer siyasetçiler savaşmayı yeğleyecek nedenler olduğuna karar verirlerse, çatışmada avantajın nerede olduğu konusunu ele alıyorlardı. Bu yaklaşım, Sovyetler Birliği'nin konvansiyonel gücüne karşılık verecek bir yetenek olmadığına işaret ediyordu. Moskova bu savunmasızlıktan, yalnızca yapma ihtimali olan şeyi gerçekten yapacağını öne sürerek yararlanmak isterse, buna karşı elde yalnızca, giderek inandırıcılığını kaybeden nükleer tehditler kalacaktı.

1961'de yeni seçilen Başkan Kennedy, Berlin'in statüsü konusunda büyük bir meydan okumayla karşılaşınca bu konu önem kazandı. Eski başkent kesinlikle Komünist Doğu Almanya sınırları içindeydi, ancak savaş sonrası düzenlemenin bir parçası olarak ikiye bölünmüştü. Batı Berlin rahatsız bir şekilde Batı Almanya'ya bağlıydı ve komünizmden kaçmak isteyen Doğu Almanlara kolay bir kaçış yolu sağlıyordu. Bu Moskova'yı rahatsız eden şeylerin başında gelmekteydi. O yaz, Batı Berlin'i koparmak ve komünizmin kontrolü altına sokmak için Sovyetlerin hamle yapmaya hazırlandığı yolunda tehditler vardı. Kentin konvansiyonel araçlarla savunulması mümkün olmadığından, bu hamleyi önlemek için yapılacak her şey nükleer savaş tehdidini içeriyordu. Sonuçta bu risk, komünistlerin kışkırtmalarını sınırlamalarına yeterli oldu ve bir duvar örerek Berlin'i ikiye böldüler, halkı da içeriye kapattılar. O yaz çıkan kriz sırasında Schelling'in sınırlı nükleer savaş üzerine düşüncelerini ortaya koyduğu bir yazı Kennedy'e ulaştırıldı.

Makale, boş yere kesin zafer kazanma iddiasında bulunmaktan ziyade, düşmana ortadaki riski yükseltmenin önemini göstermeyi vurguluyordu. "Biz taktik hedeflerin vurulması üzerine bir savaşa değil, bir sinir harbine, yapabileceğimizi göstermenin ve pazarlığın savaşına hazırlanmalıyız." Görünüşe bakılırsa bu makale Kenendy'i "derinden etkilemişti." Schelling, Kennedy'nin milli güvenlik danışmanı McGeorge Bundy ile görüşmekteydi. İkisini de kaygılandıran nokta, ordunun "konvansiyonel muharebe noktasından, tek, korkunç bir topyekûn patlama noktasına atlama"nın anlamını enine boyuna düşünememesindeydi.[47] Ama bu sırada onun politika üretmeye asıl katkısı, "gerçeğe olabildiğince yakından benzeyen (simulasyon) bir "kriz oyunu" kurulmasında oldu. Berlin konusunda gerilim tırmanırsa, karar vericilerin karışık ve stresli koşullar altında karşılaşacağı sorunlara nasıl cevap vereceğini ele alıyordu. Schelling'in oyunu Berlin sorununun nasıl gelişebileceğini araştırmaktaydı; bu nedenle kapalı bir senaryonun avantajına sahipti, önde gelen oyuncuların boyutları ve çekirdek fikirleri bilinmekteydi.

1961 Eylülünde, bu oyun Washington'da birçok kez tekrarlandı. Amaç katılımcılara bir "askeri krizin pazarlık yönü"nü göstererek onları etkilemekti. Oyunlar üst düzey politika üreticilerini (asker ve sivil) çeşitli beklenmedik durumlara cevaplar bulmaya zorluyordu. Elde edilen sonuçlar, olayların baskısını öne çıkardı ve bu da hem resmi zihniyeti hem de Schelling'in daha sonraki teorik çalışmalarını etkiledi. O baskının altında iletişim kurmak, genellikle sanıldığından çok daha zordu, çünkü düşman yalnızca sizin eyleminizi görüyordu, arkasındaki niyeti değil. Diplomasinin devreye girmesi umulduğundan çok daha uzun zaman alıyordu.

---

47 Schelling, "Nuclear Strategy in the Berlin Crisis," *Foreign Relations of the United States* XIV, 170–172; Marc Trachtenberg, *History and Strategy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991), 224.

Bununla birlikte, oyunlarda büyük çaplı bir konvansiyonel savaşı tetiklemenin olağanüstü zor, nükleer çatışmayı tetiklemenin ise daha kolay olduğu görüldü. Schelling'in birlikte çalıştığı Alan Ferguson'a göre "bir muharebeyi başlatma yeteneğimizin olmaması," "ortaya çıkan tek ve başlıca sonuçtu."[48] Oyunlar aynı zamanda Berlin'le ilgili bir sorunun altını çizmişti: "İki tarafın da istemediği bir eylemi başlatmak zorunda kalan taraf, caydırılan taraf olacaktı. Kırılgan bir durumda, açıkça görünen eylemin yapılmasını öbür tarafa bırakmak, iyi bir stratejiydi."[49] Böylece oyun, Berlin krizi tırmanırsa, yalnızca işaret vermek amacıyla bile olsa, nükleer silah kullanmanın NATO için gerçekçi bir opsiyon olduğu fikrini desteklemiyor olsa da, konvansiyonel silahla nükleer silah kullanma arasında büyük bir mesafe olduğu görüşünü güçlendiriyordu. Yardımcılarından biri Kennedy'ye konuyla ilgili raporunu sunarken, "Sovyetler Birliği ile gün be gün siyasi mücadele yürütülürken, askeri gücü taktik amaçlar için esnek ve etkili biçimde kullanmanın" çok zor olduğunun altını çizmişti.[50]

Ertesi yıl Kennedy daha büyük bir krizle karşılaştı, Sovyetler Birliği'nin Küba'da füze alanı inşa ettiğini öğrenmişti. Amerika tarafındaki önde gelen oyuncuların çoğunun, olası hamleler ve karşı hamleler üzerine yaptığı tartışmalar kayda alındı. Başkan, kriz boyunca zamanının çoğunu belirli bir hareket tarzının Nikita Kruşçev üzerindeki etkisinin ne olabileceğine karar vermeye çalışarak geçirdi ve bunu da, kendini Nikita Kruşçev'in yerine koyarak yaptı. Kennedy böyle yaparken Sovyetler

48 Bu konuyu *Kennedy'nin Savaşları*'nda ele almıştım. (New York: Oxford University Press, 2000).

49 Fred Kaplan, *Wizards of Armageddon* (Stanford: Stanford University Press, 1991), 302.

50 Kaysen'den to Kennedy'e, 22 Eylül, 1961, *Foreign Relations in the United States* XIV-VI, supplement, belge 182.

Birliği liderinin kendisiyle aynı kalıpta şekillendiğini varsayıyor, aynı uyaranlara cevap verdiğini, kendi ülkesindeki muhafazakârlardan gelen baskının aynısıyla karşılaştığını ve kendi kamuoyuna yaptığı taahhütlerden geri dönmekte de kendisi kadar zorlandığını düşünüyordu. Küba'ya yapılacak bir füze saldırısının Sovyetler Birliği'nin Türkiye'ye saldırmasına yol açacağından da korkuyordu, çünkü Amerika'nın da oradaki üslere yerleştirilmiş eşdeğer erim ve isabet yeteneğinde füzeleri vardı; Küba'nın abluka altına alınması, Berlin'in abluka altına alınması konusunu da yeniden canlandıracaktı.

Kennedy, seçenekleri tartışmak amacıyla, kilit konumda bulunan resmî görevliler arasından "ExComm" olarak bilinen bir iç grup oluşturdu. Seçeneklerden biri, Küba'da sorun olan üslere karşı hava saldırısı yapmak, onları operasyon öncesinde tasfiye etmekti. Bu seçenek için, "riskin ortadan kaldırılması böyle bir cerrahi bir darbeyle mi, yoksa en sonunda bir işgale varacak kesintisiz ağır darbelerle mi mümkündür?" sorusunu hesaba katmak şarttı. Bir başka seçenek de, askeri araç gereçlerin Küba'ya girişini engelleyen bir ablukayı gündeme getiren, daha tedrici bir yaklaşımla, kararlılık göstermekti. ExComm'un kararı kısmen pratiğe dayanıyordu: hava kuvvetlerinin üsleri bulma ve yok etme yeteneğine duyulan güven, ayrıca da karşılaşacakları hava savunmasının niteliği ve bazı silahların çoktan operasyona dahil edilmiş olması tehlikesi. ExComm'un bazı üyeleri, olası hava saldırıları, özellikle uyarı olmadan yapılacak olanlar karşında tedirginlik duymaktaydı. Ne de olsa ABD'nin kendisi de 7 Aralık 1941'de bir sürpriz saldırının mağduru olmuştu. Başkanın konuşmalarını yazan Ted Sorenson, ablukayı ilan eden konuşmayı yazmakta hiç güçlük çekmeyeceğini, ama bir hava saldırısını ilan eden konuşmayı yazmakta çok zorlanacağını söylemişti. Ablukanın bir başka avantajı

da, eğer hemen sonuç vermeyecekse, daha sert eylem yapmayı dışlamamasıydı. Opsiyonları açık tutuyor, düşmanı tahmin yürütme konumunda bırakıyordu. Ablukanın zorla uygulanması mümkün müdür, değil midir, sorusu hâlâ endişe kaynağıydı. Robert Kennedy, Sovyet gemilerinin nasıl cevap vereceğini görmeyi bekleyen ağabeyine ilişkin şunları not etmekteydi:

> Sanırım bu birkaç dakika, Başkanın en kaygılı olduğu anlardı. Dünya bir felâketin eşiğine mi gelmişti? Bu bizim hatamız mıydı? Bir hata mıydı? Yapılacak başka şeyler var mıydı? Ya da yapılması gereken bir şey? Eli yüzüne doğru gitti, ağzını kapadı. Yumruğunu sıkıp açtı. Benzi atmıştı, gözleri acıyla doluydu, koyu gri bir renk almıştı.

Öbür taraftan, Kennedy'e iki gün önce Sovyet lideri Nikita Kruşçev'den gelen, coşkuyla yazılmış, uzun, özel mektubu düşünün:

> Eğer insanlar bilgece davranmazsa, o halde son analizde, çatışacaklardır, kör pervaneler gibi. Sonra karşılıklı imha başlayacaktır... Biz ve siz, ucuna savaş düğümünü bağladığınız ipleri çekmemeliyiz, çünkü ikimiz de ipe daha fazla asıldıkça, düğüm daha da sıkışacak. Ve ondan sonra öyle bir an gelecek ki, onu kesmek gerekecek ve bunun neye yol açacağını anlatmak bana düşmez, çünkü siz kendiniz de çok iyi biliyorsunuz ülkelerimizin ne kadar korkunç güçler kullanabileceğini.[51]

27 Ekim 1962 cumartesi günü Moskova'dan gelen karışık mesajlardan sonra (biri barışçıl, biri sert), gerginlik tepe noktasına ulaşmış, bir Amerikan casus uçağının Küba semalarında düşürülmesinin yarattığı gerilim de bunun üstüne eklenmişti. Düşünülen cevap, Küba'daki Sovyet füze

51 Robert Kennedy, *Thirteen Days: The Cuban Missile Crisis of October 1962* (Londra: Macmillan, 1969), 69–71, 80, 89, 182.

hava hedeflerine yerden misille yapmaktı. Bu durdurulabilecek bir şeydi, ama bir noktada gözetimin tekrar başlaması gerekecekti, bu da ABD hava araçlarını tehlikeye sokacak, cevap vermeyi kaçınılmaz noktaya getirecekti. Robert McNamara, makul bir senaryo hazırladı. Eğer gözetim yapılırken hava araçlarına ateş açılırsa, ABD cevap vermek zorundaydı. O zaman hava araçları kayıp verecekti ve "biz Küba'ya epey bir süre ateş edeceğiz." Bu uzun zaman devam ettirilebilecek bir pozisyon değildi. "Bu nedenle Küba'ya 'hızla' saldırmaya hazır olmalıyız." Bunun, "topyekûn bir saldırı" olması gerekecekti, "bundan böyle her gün sorti yapılacak. Ben şahsen bunun bir işgale varacağından eminim diyemeyeceğim, ama *neredeyse* eminim."

Bir sonraki aşamada Kruşçev'den misliyle mukabele geleceği farz ediliyordu: "Bunu yapar ve o füzeleri Türkiye'de bırakırsak, Sovyetler Birliği, Türkiye'deki füzelere saldırıda *bulunabilir*, hatta bence saldıracaktır." Bunu izleyecek öneri belliydi: "*E*ğer Sovyetler Birliği, Türkiye'deki füzelere saldırırsa buna cevap vermek *zorundayız*. Bir NATO cevabı vermeden, Sovyetlerin Türkiye'deki Jüpiter füzelerine saldırmasına *izin veremeyiz*." Sonra devam ediyordu:

> "Türkiye'deki Jüpiter füzelerine karşı bir Sovyet saldırısına NATO'nun vereceği minimum askeri cevap, Türkiye'deki NATO kuvvetlerinin konvansiyonel silahlarıyla, yani Türk ve ABD hava kuvvetleriyle, Karadeniz bölgesindeki Sovyet savaş gemilerine ve/veya deniz kuvvetlerine saldırmak olacaktır. Şu aşamada bu bana mutlak bir minimum gibi görünüyor, ama belirtmem gerekir ki, Türkiye'ye bir Sovyet saldırısı olması ve NATO'nun Sovyetler Birliği'ne cevap vermesi de bana fazlasıyla tehlikeli görünüyor.[52]

52 Ernest May ve Philip Zelikow, *The Kennedy Tapes: Inside the White House During the Cuban Missile Crisis* (New York: W. W. Norton, 2002).

McNamara, bunu epey ciddiye almaktaydı, ancak bu senaryoda kendi ülkesinin, hemen ertesi gün bir nükleer savaş başlayacağından şüphelendiği için, ona göre hiç de akıllıca olmadığı açıkça görünen seçimler yapacağını düşünüyordu. Gerçekte ne Kennedy ne de Kruşçev böyle bir felâketi tasarlamaya hazırdı; nitekim uçurumun kenarından dönecek bir yolu da buldular: Amerika'nın Küba'yı işgal etmemeye söz vermesi karşılığında Sovyet füzeleri geri çekilecekti. Kriz boyunca iki tarafın birbirini ne kadar yanlış anladığını gösteren çok örnek vardı, ama en temel konuda ortak bir görüşü paylaşıyorlardı. Nükleer bir trajediye meydan vermekten kaçınmakta kararlıydılar. Füze krizinin sonu, bir nükleer savaştan duyulan ortak korku sayesinde şekillendirilmiş olsa da, buradan çıkarılan sonuç, berrak bir zihin ve güçlü bir iradeyle bu tür krizleri yönetmenin mümkün olduğuydu. Elde edilen bu başarılı sonuç, özellikle 'tırmanma' (eskalasyon) kavramını sorgulamak için kullanıldı. Tırmanma o zamana kadar bir stratejiden çok, kaçınılması gereken bir şey olarak görülmüştü. Ama krizden sonra bu metafor, tedrici hamlelerin potansiyelini ihmal etmesi bakımından sorgulandı, özellikle de ciddi muharebeyle henüz birleşmemiş çatışmanın ilk aşamalarını dikkate almaması açısından ele alındı. Albert ve Roberta Wohlstetter, "yukarıya çıkan asansörler gibi aşağıya inen asansörlerin de olduğunu" gözlemlediler; ayrıca asansörlerin sahanlıkları vardı, isterseniz iner, isterseniz binerdiniz, yukarı mı, aşağı mı gitmek istediğinize ya da bulunduğunuz yerde kalmak mı, yoksa merdivenleri kullanmak mı istediğinize karar verebileceğiniz duraklar vardı. Otomatik veya geri dönüşü olmayan bir davranışın tam hangi noktada baskın geleceği, belirsiz, ama hayatî bir konuydu ve bir karar verici, bu nedenle bir sonraki adımı atmadan önce bir durak yerinde biraz nefes almak isteyebilirdi.[53]

---

53 Albert ve Roberta Wohlstetter, *Controlling the Risks in Cuba,* Adelp-

Herman Kahn, nükleer alanda iletişim bir kez başladıktan sonra bile *Armageddon*'u (dünyanın sonu) önlemeye çalışırken, operasyonları, baskıyı karşı taraf üzerinde tutacak şekilde yürütmenin yolları olduğunu göstermeye çalışıyordu. Tırmanma, öldürülmesi gereken bir canavardı: Kahn bunu, insan eyleminden bağımsız işleyen bir fenomenden çok, zihinsel ve fiziksel yönden yeterince hazırlıklı olamamanın olası bir ürünü olarak görüyordu. Tırmanmanın kasıtlı bir eylem olabileceği fikrini öne sürdü. İsim olarak (İngilizcede asansör/escalator) "kendileri bir miktar tırmanmak isteyen, ama karşı tarafın bir adım yukarı çıkmak istemediğini hisseden insanlara işarete ederken" yanına bir fiil alıyordu.[54] Tırmanma, zapt edilme umudu olmayan bir süreçte ehlileştirilebiliyor, belki manipüle edilebilir bir sürece dönüştürülüyordu. 1965'te yayımlanan *On Escalation* (Tırmanma Üzerine) adlı kitabında "tırmanma merdivenini" on altı sahanlık ve kırk dört basamakla tanımladı. Çoğu kişi için kitabın en çarpıcı özelliği, ilk kez on beşinci basamakta nükleer silah kullanan birinin daha sonra, bunu yaklaşık otuz ayrı yoldan kullanma ihtimali olduğunu göstermesiydi.[55] Merdivenin tepesine tırmanma, kontrole benzer hiç bir şeyin kalmadığı "wargasm" [War Ground Air Special Missions- Savaş Alanı Özel Görevleri- 3D strateji oyunu-) ile son buluyordu. Kahn kelimenin Freudcu çağrışımlarının [orgazm kelimesiyle işaret ediliyor] kendi günahı olmadığını açıkladı. Radikal İtalyan besteci Luigi Nono, Khan'ın merdiven temasını kullanarak yaptığı bir besteyi (1)'den (yani *crisi manifesta*dan (44)e, yani *spasmo o Guerra* insensataya kayan Vietnam Ulusal Kurtuluş Cephesine adadı.[56]

---

hi Paper No. 17 (Londra ISS, Şubat 1965).

54 Kahn, *On Thermonuclear War*, 226, 139.

55 Herman Kahn, *On Escalation* (Londra: Pall Mall Press, 1965).

56 Ref. Fred Iklé, "When the Fighting Has to Stop: The Arguments About Escalation," *World Politics* 19, no. 4 (Temmuz 1967): 693.

Kennedy ve Johnson'a danışmanlık yapan ve eski bir güvenlik uzmanı olan McGeorge Bundy, bu tür analizlere şiddetle karşı çıkıyordu. Silahlanma yarışının gerçek uluslararası davranışlarla ilgisi olmadığı sonucuna vardı. Bir kez her iki taraf da termonükleer silahları elde ettikten sonra, bir yenişemezlik durumu meydana geliyordu. Ona göre, "belirli bir misilleme ihtimali," "kelimenin düz anlamıyla, Amerika'da da Sovyetler Birliği'nde de bilinçli olarak nükleer savaş seçeneğine karar verecek, akıl sağlığı yerinde bir siyasi yetkili olamaz" anlamına geliyordu. "Siyasi liderlerin nükleer silahlar hakkında gerçekten düşündükleri ile simülasyonla yapılan stratejik savaşlarda görece 'avantajlar' oldukları farz edilen karmaşık hesaplamalar arasındaki korkunç mesafe" hakkında yazılar yazdı. Düşünce kuruluşlarında "kabul edilebilir" zarar düzeyleri, on milyonlarca insan hayatı olabilirdi; öyle ki, "akıl sağlığı yerinde olan insanlar için onlarca büyük kentin kaybı bir ölçüde gerçek bir seçenek olabilirdi." Bundy'e göre, "gerçek dünyada gerçek siyasetçiler için" "insanın kendi ülkesindeki tek bir şehre bile bir hidrojen bombası düşmesine yol açacak bir karar vermesi, daha en başta felâket tellâllığı olarak kabul edilirdi; on şehir üzerine on bomba düşmesi, tarih ötesi bir felâket olurdu; yüz şehir üzerinde yüz bomba, düşünülemezdi bile."[57]

Bundy'nin, stratejik tartışmalar daha ezoterik bir hal aldıkça gerçeklikle ilişkileri koptuğu yolundaki görüşü, 1983'te şu tezin doğmasına yol açtı: Her iki tarafın da "mümkün olan en güçlü önalıcı saldırıdan sonra bile" termonükleer silahlarla misilleme yapabilmesi zaten caydırmayı içinde barındırıyordu. O bunu şöyle tanımlıyor-

---

57 McGeorge Bundy, "To Cap the Volcano," *Foreign Affairs* 1 (Ekim 1969): 1–20. Ayrıca bkz. McGeorge Bundy, *Danger and Survival: Choices About the Bomb in the First Fifty Years* (New York: Random House, 1988).

du: "Varoluşsal," "ne olabileceği konusundaki belirsizliğe dayanan" caydırma.[58] Bu, belirli silah programlarının, görev hazırlıklarının veya doktrinin beyanlarının stratejik etkisini ortadan kaldırdı. Herhangi bir süpergüçler savaşının, tam bir felâketle sonuçlanma riski yüksekse, en iyisi risk almamaktı. Bu kavram yalnızca sezgisel olarak makul olduğundan değil, nükleer savaş siyasetine ait bütün o bulmaca gibi sorunların (elbette pervasızlık ve aptallık sınırlarını aşanlar dışında) aslında geçersiz olduğunu göstererek çözdüğü için çok çekici bulundu. Politika üreten çevreler, gerçek nükleer iletişimin varsayılan gereklerine işaret etmeden, nükleer mühimmatın boyutlarını ve kompozisyonunu değerlendirme yolları bulmakta hâlâ çok büyük zorluk çekiyorlardı, ama buna rağmen en sonunda Washington'daki yeni silah sistemleri üzerine yapılan birçok tartışma, bu işlerin artık rutin olduğunu kanıtlamıştı. Senaryoların inandırıcılığı tükenmişti. Nükleer caydırma ABD'de işe yaradı, çünkü statükonun bozulmasının ciddi tehlikeleri konusunda uyarıda bulunuyordu. Tehlike duygusu, nükleer cevabın rasyonelliğine değil, savaş tutkusu bir kez salıverilirse, nükleer cevap verme irrasyonelliğine güvenilmeyeceği yolundaki şüphenin tortusuna dayanmaktaydı.

58 McGeorge Bundy, "The Bishops and the Bomb," *The New York Review,* 16 Haziran, 1983. "Egsiztansiyalist" literatürle ilgili bir tartışma için bkz. Lawrence Freedman, "I Exist; Therefore I Deter," *International Security* 13, no. 1 (Yaz 1988): 177–195.

14. BÖLÜM

Gerilla Savaşları

Orduların gücü gözle görülür,
Biçimseldir, zamanı ve mekânı sınırlıdır;
Ama gözüpek halkların ortaya çıkaracağı,
ya da isterlerse saklayacağı gücü,
özgürlük hevesiyle ya da intikam ateşiyle savaşanların gücünü
Kim sınırlayabilir? Hiçbir ayak yoktur ki,
Hiçbir göz yoktur ki o gücü, o ruhu
Güçlü rüzgârlar gibi uçan
ya da mağara kovuklarında uyuyan rüzgâr gibi yumulan o gücü
İzleyebilsin, sınırlayabilsin

William Wordsworth, 1811

Eğer nükleer güçler askeri stratejiyi konvansiyonel savaşlardan uzağa, belli bir yöne doğru itiyorsa, gerilla savaşları da onu bambaşka bir yöne doğru itmekteydi. Nükleerler için mesele topluma yönelik tehdit, gerilla savaşları içinse, öfkeye kapılan toplumun gayrimeşru askeri güce karşı vereceği tepkiydi. Gerçi daha sonra politik hareketlerle arasında bir ilişki kurulmuş olsa da, temel cazibesi, daha zayıf taraflara sağ kalmalarında yardımcı olacak bir metot sunmasıydı. Bir savaş türü olarak, aslında yeni

bir şey değildi; yakın geçmişte Amerikan bağımsızlık savaşında kullanılmış olan gerilla savaşları, İspanyolların 19. yüzyıl başlarında işgalci Fransızlara karşı verdikleri "küçük savaş"ta pusu kurma ve taciz etme taktiklerini de edinmişti. Woodsworth'un yukardaki şiiri de o savaştan söz etmektedir. Dolayısıyla gerilla savaşı bir savunma savaşıydı, insanların kendi ülkelerinde, halk desteğinin ve yerel bilgilerin avantajıyla verdiği bir savaş türüydü. Yapı olarak, bezdirme stratejisini kullanarak düşmanın yorgun düşmesine ya da başka bir sebeple dikkatini başka yöne çevirmesine kadar geçecek zamanı kazanmaya dönüktü. Böyle bir savaşın kendi başına başarılı olması beklenemezdi. Düzensiz kuvvetlerin başarıları ancak daha konvansiyonel bir savaşta düşmanın düzenli bir orduyla da karşı karşıya olması halinde, düşmanın dikkatini dağıtmak amacıyla yöneldiği bir yoldu. Napoléon'un İspanya'da başarısızlığa uğraması, aynı zamanda İngiliz ordusuyla da karşı karşıya olması nedeniyleydi. Yine buna benzer şekilde, Rus köylüleri de 1812'de Fransız kuvvetlerinin hayatını beklenenden daha beter etmekte başarılı olmuşlardı. Hem Fransızların Prusya işgalini yaşamış, hem İspanya isyanını hem de Fransızların Rusya'daki bozgunumu gözlemleyecek konumda bulunmuş olan Clausewitz, gerilla savaşlarını ilk yazılarının ve öğretilerinin baş konusu haline getirmişti. *Savaş Üzerine'*de gerilla savaşları savunmanın bir türü olarak ele alınmaktaydı. Clausewitz, *Savaş Ü*zerine'nin çoğunu kaleme alırken, 1820'lerde, bu savaşlar ender rastlanan bir stratejinin temsilcisi sayılıyordu. Halkların enerjisi âdeta tükenmiş, komutayı muhafazakâr devletler ele almıştı. Gerilla savaşı, işgale gelen bir orduya sorun yaratabilirdi, ama beri yandan, diğer bütün kaynaklarını tüketerek yenilgiye uğramış bir halk için "son umutsuz çare" gibi görünüyordu. İşgalciye karşı genel bir ayaklanmanın "bulanık

ve kolay ele geçmez" nitelikte olması gerekiyordu, çünkü somut olarak ortaya çıktığı anda ezilebilir, yok edilebilirdi. Stratejisi savunmacı olan bir kavram olmakla birlikte, gerilla savaşının taktiklerinin saldırgan olması zorunluydu. Düşmanı gafil avlamak şarttı. En başarılı gerilla savaşları, ülkenin iç kesimlerindeki engebeli ve erişimi zor yerlerde yapılanlardı. Clausewitz' göre, eğer düzenli bir ordu varsa, düzensiz milislerin değeri pek de fazla olmazdı.[1] Jomini'nin tepkisi de buna benzer şekildeydi. Milislerin işgal kuvvetlerine yaratabileceği etkileri o da görüyor, eğer kamuoyu çabuk kabaran türdeyse bunun fetih savaşlarını ne kadar zora sokabileceğini anlıyordu, ama bu olasılıktan çekiniyor, konuya fazla girmiyordu. Din, ulus ya da ideolojik farklar bulunduğu için heyecanlanan tüm bir halk, ona çok bahtsız bir durum gibi görünüyor, "organize cinayetlerle" uyandırılan bu insanların intikamcı, zalim ve korkunç" davranışlar içinde olacağına inanıyordu. Bu önyargılarının geçmiş zamanlara ait olduğunu kendi de kabullenmekte, Fransız ve İngiliz ordularının karşılaştıklarında birbirlerini nezaketle "ilk ateşi açmaya" davet ettikleri günleri özlediğini, İspanya'nın her tarafında papazların, kadınların, hatta çocukların tek tek askerleri avlayıp öldürdüğü iğrenç bir çağa göre çok daha iyi göründüğünü itiraf ediyordu.[2]

1830'larda gerilla savaşlarının bir isyana hizmet edebileceği görüşü, Mazzini'nin başarısızlığa uğrayan "Genç İtalya" hareketiyle ve ardından Guiseppe Garibaldi'nin "kırmızı gömlekliler" hareketinde yetenekli bir gerilla komutanı olarak ortaya çıkışıyla doğmuştu. Ne var

1 Werner Hahlweg, "Clausewitz and Guerrilla Warfare," *Journal of Strategic Studies* 9, no. 2–3 (1986): 127–133; Sebastian Kaempf, "Lost Through Non-Translation: Bringing Clausewitz's Writings on 'New Wars' Back In," *Small Wars & Insurgencies* 22, no. 4 (Ekim 2011): 548–573.

2 Jomini, *The Art of War,* 34–35 (bkz. bölüm. 7, n. 5).

ki, bu örneğe rağmen, devrimci şiddetin ana modelleri yine de kitlelerin birdenbire ayaklanıp yetkilileri gafil avlaması şeklindeydi. Bunların uzun bir mücadele sonucu bezdirilebileceği fikri henüz taraftar bulamamıştı. Frederich Engels, Karl Marx için yazdığı bir makalede, İspanya'da ortaya çıkan gerillaları, İspanyol ordusunun başarısızlığının bir yansıması olarak görmüştü. Engels onları bir ordu olmaktan çok bir güruh olarak sunuyor, onları motive eden şeyin "nefret, intikam ve yağmacılık hevesi" olduğunu söylüyordu.[3] Hep konvansiyonel askeri formasyonları düşünüyor, devrim kavramını düşünse bile bunun sonrasında kurulacak sosyalist cumhuriyetin kendini savunmak için bir düzenli orduya ihtiyaç duyacağını varsayıyordu. Devrimin kendi sınıflarından gurur duyan proleterlerin oluşturduğu disiplinli bir orduya ihtiyaç duyacağı varsayımı karşısında, gerilla savaşlarının anarşistlerin ve kriminal tiplerin, yani içlerinde şiddet besleyen sarhoş tiplerin alanına itilmesi görüşü sosyalist düşünceyi uzun süre etkilemeyi sürdürdü. Lenin, Rusya'da bu görüşe katılmakla birlikte, gerilla savaşlarını tümüyle kapsamdışına itmeye de razı değildi. Ama bunun alt düzeyde bir mücadele metodu olması gerektiğine, ana metot olarak kullanılmamasına inanıyor, doğru dürüst bir partinin bunu disiplini sağlamak ve olayları kontrol altında tutabilmek için kullanabileceğini düşünüyordu. Kitlesel hareket belli bir gelişim aşamasına varınca, gerilla savaşları pekâlâ devrimci bir iç savaşın içinde belirecek "geniş aralıklar" süresince kullanılabilirdi.[4]

---

3 Karl Marx, "Revolutionary Spain," 1854: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1854/revolutionary-spain/ch05.htm.

4 Vladimir Lenin, "Guerrilla Warfare, " ilk yayını proletary, No. 5, 30 Eylül 1906, *Lenin Collected Works* (Moscow: Progress Publishers, 1965), Cilt. II, 213–223: http://www.marxists.org/archive/lenin/works/1906/gw/index.htm.

1917 sonrasında Bolşevikler kendilerini bir iç savaşın ortasında bulduklarında, gerilla savaşlarını askeri komisar Leon Troçki de yararlı (ama alt düzey bir mücadele formu) olarak gördü. Çaba gerektiren bir işti, doğru dürüst bir organizasyona ve yönlendirilmeye ihtiyacı vardı, ayrıca amatörce ya da maceracı unsurlardan arındırılması gerekiyordu. Troçki'ye göre, böyle bir girişim düşmanı alt edemezdi, ama zorluk çıkarabilirdi. Daha güçlü bir ordu, merkezden yönetilen düşman ordusunu yok etmeyi amaçlayacaktı, ama daha zayıf bir kuvvet, hafif ve çevik birimleri birbirinden bağımsız olarak kullanırsa o kuvvetli ordunun düzenini bozabilirdi. Bunun ardından, Delbrück'ün 'yok etme' ile 'bezdirme' arasındaki farklara işaret eden görüşleri geldi. Troçki kesinlikle yok etme yanlısıydı. "Sovyet gücü her zaman ve hâlâ daha güçlü taraf olacak," diyordu. Onun görevi düşmanı ezmek, "böylelikle sosyalist yapı için elverişli ortam yaratmak"tı. Düşman oydu, dolayısıyla gerilla savaşına yönelen de o olacaktı. Burada bir kavram kayması söz konusuydu, çünkü proletarya artık yönetici sınıftı, Çarlık güçleriyse asilerdi. Troçki, stratejisinin çok ağır ilerleyecek ve çok konumsal olduğunu, ayrıca çeviklikten de yoksun olduğunu inkâr etmekteydi.[5] Kızıl Ordu işe "gönüllülerle, asilerle, ilkel ve tecrübesiz gerillalarla" başlamış, onları "doğru dürüst, eğitimli, disiplinli birliklere dönüştürmüştü." Ama yine de iç savaş beklendiğinden daha zorlaşmaya başladığında, Troçki mobil gerilla birimleri oluşturmaya, bunları "Kızıl Ordunun ağırlıklı kitlelerine" destek olarak kullanmaya kaydı, bu yaklaşımla düşmanın arka kanadına sorun yaratacaklarını düşündü.[6] Gerilla savaşları bu nedenle, ra-

5 Leon Troçki, "Guerrila-ism and the Regular Army," *The Military Writings of Leon Troçki,* Cilt. 2, 1919,: http://www.marxists.org/archive/troçki/1919/military/ch08.htm.

6 Leon Troçki, "Do We Need Guerrillas?" *The Military Writings of Leon Troçki,* Cilt. 2, 1919, available at http://www.marxists.org/archive/

dikaller tarafından bile daha alt düzey bir strateji, savunmacı bir araç olarak düşünüldü, zaferin kaynaklarından biri olarak algılanmadı.

Arabistanlı Lawrence

Avrupa imparatorluklarının 19. yüzyıl boyunca genişlemesi sürekli ayaklanmaları, devrimleri tetikliyor, bunların her biri ülkelerin düzenli askeri kuvvetleri üzerine baskı bindiriyordu. İngiliz ordusu bu görevleri, "imparatorluk polis hizmetleri" başlığı altında toplamıştı. Konuyla ilgili klasik tartışma C.E. Calwell'in 1896'da yayınlanan *Küçük Savaşlar*'ında ele alınmakta, genel bir kural olarak "uzak sömürgelerdeki ayaklanmaları bastırma işinin uzatmalı, nankör, omurgasız bir savaş anlamına geldiği" gözlemlenmekteydi.[7] Bir gerilla savaşının nasıl bastırılacağına değil de, nasıl yönetileceğine ilişkin ilkeleri geliştirerek kendine Büyük Savaş sırasında isim yapmış ilk kişi, Osmanlı yönetimine karşı bir Arap ayaklanmasını kışkırtan Thomas Edward Lawrence adlı arkeologdu. Lawrence yalnızca şaşırtıcı bir hikâyesi olan sıradan bir kişi değildi; aynı zamanda etkileyici edebî yeteneğe sahip biriydi. Canlı teşbihlerle, vecizelerle dolu ifade biçimi de o yeteneği görünür kılmaya katkıda bulunmaktaydı. Çabalarının anılarını anlattığı *Bilgeliğin Yedi Sütunu* ("Seven Pillars of Wisdom") hâlâ bir klasik sayılmaktadır. Lawrence'in gerilla savaşlarıyla ilgili temel felsefesine ek olarak ayaklanmanın kısa bir tarihini sunan kitap, ilk olarak 1930 Ekiminde yayınlanmıştı.[8] Savaştan sonra,

---

troçki/1919/military/ch95.htm.

7 C. E. Callwell, *Small Wars: Their Theory and Practice*, 1906 yayınının 3. baskısı, (Lincoln: University of Nebraska Press, 1996).

8 T. E. Lawrence, "The Evolution of a Revolt," Malcolm Brown, ed., *T. E. Lawrence in War & Peace: An Anthology of the Military Writings of Lawrence of Arabia* (Londra: Greenhill Books, 2005), 260–273.İlk

kendisiyle ilgili olarak oluşmasına katkıda bulunduğu efsaneyle mücadele etmek zorunda kalırken, Araplara vaat etmiş olduğu bağımsızlığı Müttefik yönetimin vermemesi durumuyla da başa çıkmak zorunda kalmıştır.

Türklere karşı mücadele ilk olarak 1916'da başlamış, önemli bir ikmal hattı olacak Medine-Şam demiryolu hattı boylarında yer almıştır. Trenlerin sürekli kaybedilmesi Türkleri umutsuzluğa düşürmekteydi, zira bu uzun hattı Arap düşmanlara karşı tam olarak korumak imkânsız görünüyordu. Sonunda olaylar tam anlamıyla bir Arap ayaklanmasına dönüşmüş, bu durum Türklerin savaşa odaklanmasını büyük ölçüde zorlaştırmıştı. Lawrence bize 1917 başlarındaki bir olayı tarif etmektedir. Kendisi o sıra düzensiz kuvvetlerin sınırlılıklarıyla mücadele etmektedir. Silahlı kuvvetlerin yapması beklenen her şeyi bunlar yapamamaktadır: "Düşman ordusunu arayamaz, düşmanın güç merkezini bulamaz, onu bir çatışmada yenemezlerdi." Ayrıca son zamanlarda ortaya çıkan işaretlerin gösterdiğine göre, bir düşman mevziine etkin saldırı yapamaz, kendi mevzilerini savunamazlardı. Sonunda kendi avantajlarının "yüz yüze gelmekte değil, derinlerde" yattığına karar verdi. Saldırı tehdidini kullanarak Türklerin kendi savunma mevkilerinde kalmasını sağlamak gerekiyordu.

Lawrence daha sonra hastalanmış, nekahet döneminde de yürüttüğü bu projenin geleceğini uzun uzun düşünme fırsatı bulmuştu. Askeri teori konusunda oldukça iyi okumuş, Clausewitz'den hayli etkilenmiş biriydi. Ama yine de düşmanı bir süreçte savaşarak ezme peşinde olan "mutlak savaş" fikri ona çok tatsız geliyordu. Böyle bir şey insana, zaferi kan pahasına satın almak gibi geliyor, Arapların bunu isteyeceğini de sanmıyordu. Onlar kendi özgürlükleri için savaşmaktaydılar ("bu zevki ancak ya-

---

yayını: *Quarterly*, Ekim1920. *The Seven Pillars of Wisdom*'in Bölüm 35'ine temel oluşturmuştur. (Londra: Castle Hill Press, 1997).

şayan biri tadabilirdi"). Ordular ise tıpkı bitkiler gibiydi, "genel olarak hareketsiz, toprağa kök salmış, besinlerini uzun saplarından geçirerek başlarına kadar taşıyan bir yapıdaydılar. Arap güçleriyse daha çok "elle tutulmaz, kırılganlıktan uzak, önü arkası olmayan, ortalıkta gaz gibi dolaşan" bir varlıktı." Türklerde Arapların kötü niyetiyle başa çıkacak kadar asker yoktu, özellikle de bu ayaklanmaya mutlak koşullarla tepki verdikleri için yoktu. İsyanlara karşı savaşmanın uzun süreli, kirli ve yavaş bir süreç olduğunu, "çorbayı bıçakla içmeye benzediğini" fark etmeyeceklerdi. Türklerin ikmal hatlarına saldırmak, orduda malzeme kıtlığı yaratacaktı. Onlarla yüzyüze savaşmak yerine, mesafeli bir savaş yürütme fırsatı vardı. Bunu yapmak için kendi varlıklarını ancak saldırma fırsatı çıktığı zaman belli etmeli, "mükemmel" istihbarat kullanarak da hiçbir zaman savunma konumunda yakalanmamalıydılar. Bunun psikolojik bir yönü de vardı. Lawrence içinde bulundukları zaman bağlamında, "kalabalık" kavramından söz ederken, "ruhsal durumu eylemde kullanılabilecek biçimde ayarlamaktan, değişen düşünceyi belli olan bir sonuca göre düzenlemekten" de söz etmekteydi. Arapların "yalnız kendi adamlarının zihnini düzenlemekle yetinmeyip düşmanın zihnini de, hatta olayları seyreden nötr tarafların zihnini de" düzenlemesi gerekiyordu.

Bu amaçla Lawrence küçük, son derece çevik ve iyi donanımlı bir kuvvet oluşturdu. Bu kuvvet, Türk kuvvetlerinin geniş bir alana yayılmış olmasından yararlanabilirdi. Arapların savunacak hiçbir şeyi yoktu ve çölü son derece iyi tanıyorlardı. Benimsenen taktik, "sars ve kaç, iteleme, yalnızca vur" şeklindeydi. Bir yerde darbeyi vurduktan sonra, orayı elde tutmaya kalkışmayacak, oradan uzaklaşıp başka bir yerde yeniden vuracaklardı. Zafer yolunda, "hız, saklanma ve isabetli atışlar" gerekiyordu. Lawrence'in gözlemlerine göre, "düzensiz savaş, bir sün-

gü saldırısından çok daha entelektüel" niteliklere sahipti. Bu taktiklerin uygulanması Türkleri çaresiz duruma itti. Yine de kendisi, Osmanlı İmparatorluğunun yenilmesinde ana rolü oynayan şeyin kendi düzensiz savaşı olmadığını kabulleniyordu. O olay, General Allenby komutasındaki İngiliz kuvvetlerinin konvansiyonel savaşı sonucunda gerçekleşmişti. Bu açıdan bakıldığında Lawrence'in mücadelesi "bir yan gösterinin yan gösterisi" sayılmaktaydı, ama destekleyici rolü önemli olmuştu. Bu değerlendirmesinde, Allenby'nin oynadığı rolün aslında "savaş acaba çarpışmaksızın kazanılabilir miydi?" sorusunun net cevabını bulmasını engellemiş olmasından hüzün duyduğu da bir dereceye kadar belli oluyordu. Yaptıklarının, "düzensiz savaşın ve devrimin tam anlamıyla bir bilim olduğunu kanıtlayan heyecan verici bir deneyim olduğunu" söylemekteydi. Durumun avantajlarını da bir bir sayıyordu: Zapt edilmez bir üs (yaşanan örnekte, Kraliyet Donanması tarafından korunan Kızıl Deniz limanları), kullandığı alanı yönetemeyen bir düşman ordu ve bir de dostça yaklaşan bir nüfus kitlesi ("Devrim gücünde yüzde 2'lik vurucu güç kullanılabilir ve yüzde 98 de pasif ve sempati besleyen bir nüfus kitlesine sahip olmak gerekir.").
Lawrence bize aşağıdaki özeti sunuyordu:

> Elli kelimeyle özetlemek gerekirse: çeviklik, güvenlik (yani düşmana hedef vermeme), zaman ve doktrin (yani her kişiyi dost haline dönüştürme) elde edilmişse, zafer artık isyancılara kalmıştır, çünkü matematiksel faktörler sonunda kesindir ve onlara karşı imkânların ve ruhsal durumun mükemmelliği boşunadır.

Liddell Hart'ın Lawrence'e hayranlık beslemesinde şaşılacak bir şey yoktur, çünkü Lawrence, aksiyonda dolaylı yaklaşımın elle tutulabilir bir örneği sayılırdı. Savaşın sonrasında ikisi kısa bir süre mektuplaşmış, Liddell Hart

o arada Lawrence'den bazı içgörüleri ödünç almıştı. Daha sonra, Liddell Hart, *Britannica Ansiklopedisi*nin 1939 baskısında askeri editör görevindeyken ve Lawrence'in düşünceleriyle ilgili bir madde yazarken, ikisi dost oldular. Lawrence'in yaşadıkları, dolaylı yaklaşımı anlatabilmekte öğretici rol oynayabiliyordu ve Liddell Hart da, hem düşünür hem de aksiyon adamı olan, askeri sistemden geçmemiş olduğu halde kendini böylesine önemli bir komuta mevkiinde bulmuş olan bu kişiye büyük hayranlık duyuyordu. Bir süre geçtiğinde Liddell Hart hayranlık dolu bir Lawrence biyografisi yazarak onu anıtsallaştırdı.[9] Lawrence'in "Araplar aslında kansız zaferler peşinde" şeklindeki gözlemi onu çok ilgilendirmekteydi. Onun dışında, düzensiz savaşların radikal amaçlarla kullanılması konusu, Hart'ı fazla ilgilendirmiyordu. Bu konuda herhangi bir düşünce ifade edecek olsa, Liddell Hart böyle bir olayı onaylamazdı, çünkü normalde bunun gaddarlığa ve terörizme yol açtığını düşünüyordu. Onu asıl heyecanlandıran, Lawrence'in düzensiz savaşlarla ilgili düşüncelerinden yararlanılırsa belki düzenli savaşlar için de aynı yaklaşımların geçerli olabileceğini düşünmesiydi.[10]

Mao Zedong ve Giap

Gerilla savaşlarının zafere giden farklı bir yol olduğu fikrine, Çinli komünistleri 1949'de milliyetçi hasımlarına karşı zafere taşıyan Mao Zedong da karşıydı. Mao Zedong gerilla savaşını, savunmadayken kullanılabilecek kabul edilebilir bir strateji olarak görüyor, ama zafere giden bağımsız bir rota olarak görmüyordu. O andaki ihtiyacı sağ

9 Basil Liddell Hart, *Colonel Lawrence: The Man Behind the Legend* (New York: Dodd, Mead & Co., 1934).

10 "T. E. Lawrence and Liddell Hart," Brian Holden Reid, *Studies in British Military Thought: Debates with Fuller & Liddell Hart* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1998), 150–167.

kalmak olduğu zaman dönüyordu bu yönteme. Böyle durumlar sık sık ortaya çıktığı için de, gerilla taktikleriyle ilgili yazılarında belli bir otorite gözlemlenmektedir. Ama savaş konusunda asıl tercihi, mobil düzenli güçlerdi. Gerilla savaşına baş vurması, yalnız Mao Zedong'un kuvvetlerinin yirmi yıllık bir süre boyunca erken dönem milliyetçi Komintang'ın ve Japon işgal güçlerinin (1937-1945) daha güçlü ordularıyla karşı karşıya kalmış olmasından değil, aynı zamanda kendisi kırsal alanda üslenmiş olduğu ve devrimin tabanı olarak kentsel proletaryadan çok köylüleri görmeye alışmış olmasından kaynaklanıyordu.

Mao Zedong her ne kadar kırsal bir ailenin çocuğu olsa da, 1920'lerde Komünist Parti aktivisti olarak ilk çalışmaları işçi mücadelelerine odaklanmıştı. Partinin kentsel liderliği bunu gerekli kılıyordu, ama Mao Zedong, Çin kadar geniş, kalabalık bir tarım ülkesinde çalışan sınıfların nasıl değişim unsuru olarak hareket edebileceğini göremiyordu. Hunan'da köylülerin ayaklanmasına tanık olduktan sonra, 1927 yılında köylüleri harekete geçirmenin mümkün olduğunu, onların "güçlü bir fırtına gibi, bir kasırga gibi, karşılarındaki gücün, ne kadar büyük olursa olsun dayanamayacağı hâle gelebileceğini, tüm emperyalistleri, savaş lortlarını, yolsuzluğa karışmış görevlileri, yerel zorbaları ve kötü yürekli elitleri mezarlarına gömebileceğini" düşünmeye başlamıştı. O yıl, milliyetçilerle komünistlerin oluşturduğu kırılgan bir birleşik cephenin çöktüğü yıldı. Ortaya çıkan çatışmada Mao Zedong'un kuvvetleri yenilgiye uğradı, kendisi de kaçmak zorunda kaldı. Çabucak vardığı sonuç, sağ kalmanın ancak Çin'in geniş kırsalında mümkün olabileceği yolundaydı.[11] Düşüncelerinde bir sonraki aşamaya 1930'larda, parti lider-

---

11 Brantly Womack, "From Urban Radical to Rural Revolutionary: Mao Zedong from the 1920s to 1937," Timothy Cheek, ed., *A Critical Introduction to Mao Zedong* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010), 61–86.

liğinin milliyetçi kentlere karşı verdiği başarısız mücadele sırasında ulaştı, kırsalın aslında kentlere saldırmak için üs olarak kullanılmasından çok, devrimin fiilen yer alabileceği alan olacağına karar verdi. Kendine yeni bir güç merkezi oluşturdu – Kiangsi Sovyeti – ama 1934'te milliyetçi müstahkem mevkilerine konvansiyonel bir saldırı sonucunda gelen karşı saldırı, o üssü baskı altına aldı. "Uzun yürüyüş" adıyla bilinen kitlesel bir göçle kurtuldu, yakalanmamayı başardı, ama bunun maliyeti yüksek oldu. Komünistler bir yıl boyunca altı bin mil kadar bir yol yürüyerek 1935 Ekiminde kendilerine Şensi vilayetinde yeni bir sığınacak yer buldular. O zamana kadar Mao Zedong'un kuvvetleri çok küçülmüş, on bin kişiyi zor bulacak düzeye inmişti. Çang ve Halliday'e göre, aslında komünist ordusunun kaçmasına milliyetçiler izin vermişti, çünkü o sıra Stalin, milliyetçi lider Çang Kay-şek'in oğlunu elinde rehin tutmaktaydı. Bunun ardından da Mao Zedong hasım tarafın daha büyük kuvvetleriyle karşılaşmaktan kaçınmak için o uzun yolculuğunu gereksiz yere yapmıştı.[12] Eski liderlik gözden düşüp Mao Zedong (hak etmiş olsa da, olmasa da) askeri komutan ve kırsal Çin konusunda uzman olarak isim yapınca da Komünist Partinin lideri olmuştu.

Temmuz 1937'de Japonya, Çin'i işgal etti. Mao Zedong zaten Japonlara karşı birleşik bir cephe önermiş bulunuyordu. Bu anlaşmaya önceki aralık ayında varılmış olmakla birlikte, uygulamada kırılganlıklar vardı, nedenleri arasında, milliyetçilerden çok Mao Zedong'un işine yarıyor olması, ona zaman kazandırması da bulunmaktaydı. Milliyetçiler savunma konumundaydılar, liderleri ve yetkilileri ülkenin önemli kesimlerinden uzaklaştırılmış durumdaydı. Bu arada Japonlar etkili bir otorite kuramayın-

12 Jung Chang ve Jon Halliday, *Mao Zedong: The Unknown Story* (New York: Alfred A.Knopf, 2005).

ca, komünistlere o politik boşluğu doldurma yolunda bir fırsat çıkmıştı. Japon karşıtı birleşik cephenin temsilcisi sayılıyorlardı; gerçekleştirmek istedikleri ekonomik ve sosyal reform mesajları yüksek sayıda kulaklara ulaşmaya başlamıştı. Köylülere yerel güç yapılarını değiştirme fırsatı tanındı. Bu arada Mao Zedong, Japon ordusuyla çarpışma konusunda aşırı derecede ihtiyatlı davranmaktaydı. Tüm dikkatini sağ kalma konusuna yöneltti – özellikle Aralık 1941'de ABD savaşa girdiğinde, bu eğilimi daha da arttı. Savaş sonrasında bile Çin'de iç savaş yeniden alevlendiğinde, Mao Zedong ihtiyatlı gitmeyi sürdürdü, beklentisini en iyi ihtimalle Komintang'la masada barış sağlamaya yöneltti.[13] 1947'ye gelindiğinde, milliyetçilerin her ne kadar ülkenin geniş alanlarına yayılmış durumda olsalar bile köklerinin pek derine gitmediğini görmeye başlamış, bir komünist saldırısı karşısında zayıf kalacaklarına karar vermişti. İktidarı 1949 yılında ele geçirdi.

Mao Zedong'un fikirleri on yıl öncesinden biçimlenmişti. İlk aşamalarda formülasyonları yaygın söylemden farklıydı. O sıra henüz Parti lideri olmadığından, sonraki söylemlerinde gördüğümüz dogmatik ifadeler henüz yoktu, daha pragmatik, daha koşullara bağlı bir ifade tarzı kullanıyordu. Halk savaşının en otoriter sunumu, 1937'de, Uzun Yürüyüşün ve Japon işgalinin sonrasında verdiği seri nutuklardı. Burada Mao Zedong'un gerilla savaşlarıyla ilgili değerlendirmelerinin temelini de bulabiliyoruz.[14] Sözleri, köylülerin devrimsel değişimde bir etkileyi-

---

13 Andrew Bingham Kennedy, "Can the Weak Defeat the Strong? Mao Zedong's Evolving Approach to Asymmetric Warfare in Yan'an," *China Quarterly*, 196 (Aralık 2008): 884–899.

14 Kilit metinlerin çoğu —"Problems of Strategy in China's Revolutionary War" (Aralık 1936), "Problems of Strategy in Guerrilla War Against Japan" (May 1938) ve "On Protracted War" (Mayıs 1938)— *Selected Works of Mao Zedong Tse-Tung*, Cilt. II. "On Guerrilla War" Cilt VI. içinde: http://www.marxists.org/reference/archive/mao/selected-works/index.htm.

ci unsur olabileceğine inandığını yansıtmaktadır. Kendisi politik bilinç sahibi olması beklenen kentsel proletarya üzerinde çalışmadığından, politik eğitimi ve mobilizasyonu halk savaşının merkezine konumlandırmıştır. Bunu sağlamak için kitlelerin, mücadelenin politikasını, ne uğruna mücadele verildiğini ve kazanıldığı zaman nasıl bir program uygulanacağını anlaması gerekmekteydi. Gerilla taktikleri sayesinde kazanılan zamanın verimli kullanılması, "kitlelere yönelik propaganda" yürütülmesiyle onlara bir devrim gücü kazandırılması şarttı. Bu durumda da politika her durumda komutayı ele almak zorundaydı.

Mao Zedong, kendisinin besbelli zayıf olduğu materyal faktörlerin önemini azımsayarak odağını insan gücüne ve moraline yöneltmiştir: "Sonuca ulaştıracak şey, eşyalar değil, insanlardır."[15] On yılı aşkın süredir yürüttüğü ve hayatını biçimlendirmiş olan silahlı mücadele dikkate alınırsa, bir başka ünlü özdeyişte, "güç denen şey silahın namlusunun ucundan çıkar," sözünde çok ısrar edişinde şaşılacak bir şey yoktur. Mao Zedong, Clausewitz'i ve Lawrence'i okumuştur.[16] John Shy onun bazı bakımlardan Jomini'ye daha yakın olduğunu, ona benzer "sözler, tekrarlar ve öneriler," onunla aynı analiz ve reçete bileşimleri" kullandığına ve "didaktik güdüye" sahip olduğuna karar vermiştir.[17] Açık çatışmadan kaçınırken güçlü bir düşmanı nasıl bezdirmek gerektiğiyle ilgili gözlemlerinde Sun Tzu etkileri görülmektedir: ("Düşman ilerler, biz gerileriz; düş-

---

15 Mao Zedong Tse-Tung, "On Protracted War."

16 Beatrice Heuser, *Reading Clausewitz* (Londra: Pimlico, 2002), 138–139.

17 John Shy ve Thomas W. Collier, "Revolutionary War," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy,* s. 844 (bkz. bölüm. 6, n. 2). Maoist strateji için bkz. Edward L. Katzenback, Jr. ve Gene Z. Hanrahan, "The Revolutionary Strategy of Mao Zedong Tse-Tung," *Political Science Quarterly* 70, no. 3 (Eylül 1955): 321–340. "On Protracted War"da bezdirme ve imha savaşları arasındaki farkla ilgili klasik söylemi o da tekrarlıyordu. Kökü Delbrück'e uzanan bu fikri o büyük olasılıkla Lenin'den almıştı. (bkz. Aşağıda s. 512 ve sonrası).

man kamp kurar, biz taciz ederiz. Düşman yorulur, geri çekilir, biz izleriz"), ayrıca istihbaratın ve durumu daha iyi kavramanın önemi de vurgulanmaktadır ("Düşmanını tanır, kendini de tanırsan, yüz tane savaşı hezimete uğramadan yapabilirsin").[18]

Gerilla savaşları onun uyguladığı programlarda ihtiyaçlar nedeniyle büyük rol oynamış olmakla birlikte, Mao Zedong bunun sınırlı olduğunun da farkındaydı. Savaşla ilgili temel ilkesini tarif ederken; "kendini korumak ve düşmanı yok etmek" ifadesini kullanmaktaydı. Gerilla savaşları bu iki görevin ancak birincisiyle ilgili olabilirdi, ama nedense onun uzun mücadelesinin ancak son birkaç yılı hariç, her döneminde kafa yorduğu bir çaba olmuştu. Karşısındaki işgal gücüne karşı gerilla savaşının savunmadaki yararlarına bel bağlıyor, yani halk desteği ve yereli bilme niteliklerine dayanıyordu. Bilinen bir metaforunda, harekete geçirilmiş halkı, "düşmanı yutacak koskoca bir deniz"e benzetmişti; ama o denizde onun kendi ordusu suya atılmış balık kadar rahat uyum sağlardı.[19] Gerilla ordusuyla yerel halk arasındaki birliği sürdürmenin önemine değinirken, düşüncesini üç kurala dayanarak vurgulamış ("Tüm eylemler komutaya tâbidir; halka ait olanı çalmayacaksın; bencil ya da hakkaniyetsiz davranmayacaksın"), bu ısrarını sekiz ifadeyle güçlendirmişti: "Evinden çıkarken kapını kapat; içinde uyuduğun yatağı topla; nazik ol; işlerinde dürüst davran; ödünç aldığını geri ver; kırdığın şeyin yerine yenisini koy; kadınların bulunduğu yerde banyo yapma; "tutukladığın kişilerin ceplerini yetki almadan arama").[20]

Savaşçılarını kırılgan noktalara saldırmaya yönlendiren Lawrence'den farklı olarak, Mao Zedong üssünden

18 Mao Zedong Tse-Tung, "Problems of Strategy in Guerrilla War Against Japan."

19 Mao Zedong Tse-Tung, "On Protracted War."

20 Mao Zedong Tse-Tung, "On Guerrilla War."

fazla uzaklaşma konusuna kuşkuyla bakmaktaydı. Onun stratejisi, düşmanı kendi güçlü alanlarına çekmekti. Orada taktik saldırıya geçebilirdi, ama stratejik saldırının olanaklarında da sınırlar vardı. Japonlara karşı savaşında beklentisi, o savaşın uzun süreli olacağı yolundaydı. Olayların ne şekilde gelişeceğini düşünürken, optimum stratejiyi üç aşamalı olarak belirlemekteydi. Birinci aşama savunma aşamasıydı. Bunun sonunda bir başabaş noktasına ulaşılacak (ikinci aşama), ondan sonra da komünistler saldırıya geçecek özgüveni ve yetenekleri kazanacaklardı (üçüncü aşama). O sıralar Çinlilerin kendi başlarına olmalarına rağmen Mao Zedong bir noktada dış etkenlerin devreye girebileceğinin, Japon üstünlüğünü sabote edeceğinin farkındaydı. Hem gerilla savaşlarının hem de konumsal savaşların (belirlenmiş noktaların savunulması ya da o tür noktalara saldırı) rolünü görebiliyordu, ama en iyi sonuçları getirecek olan, mobil savaşlardı. Düşmanı yok edebilecek, yani fiziksel anlamda mahvından çok, onun direnme gücünü kaybetmesini sağlayacak şey, ancak mobil savaşlar olabilirdi. Mao Zedong'un savaştığı düşmanla berabere kalmak belki mümkün olabilirdi, ama ödün ve uzlaşma söz konusu olamazdı. Demek ki üçüncü aşamada düzenli ordu gerekecekti. Öyle bir ordu geliştirilinceye kadar, gerilla birlikleri kritik önem taşıyacaktı. Üçüncü aşamada o birlikler artık ancak destek rolü oynayabilirlerdi.

Devrim sonrasında Mao Zedong'un en gayretkeş takipçisi olan kişi, General Vo Nguyen Giap, Vietnamlı bir öğretmendi ve önce Fransa'nın sömürgeci güçlerine, ardından güneydeki ABD destekli anti-komünist hükümete karşı mücadele vermişti. 1940'ta Maoist teoriye ve uygulamalara eğildi, sonra da Vietnam'a dönerek Japonlara, ardından da Fransızlara karşı sürdürülen mücadelenin lideri oldu. Ayrıca kendisinin, Lawrence'in *Bilgeliğin Yedi Sütunu*'nu kendi "savaş düsturu" olarak benimsediği, o kitabı her an yanında bulundurduğunu söylediği rivayet

edilmektedir. Giap, Mao Zedong'un üç aşamasını ciddiye almaktaydı, ama getirdiği önemli yenilik, koşullara göre farklı aşamalar arasında gidip gelmelere hazır olmasıydı; oysa Mao Zedong bu aşamaları birbirini izleyen adımlar olarak görmüştü. Vietnam, Çin'le karşılaştırıldığında oldukça küçük bir ülkeydi, dolayısıyla daha büyük esneklik gerektiriyordu. Örneğin Giap özellikle, düzenli kuvvetleri üçüncü aşamadan önce de kullanmaya da hazırdı.

Gerilla savaşlarıyla ilgili verdiği tarif, 20. yüzyıl ortalarında yer alan Asya komünist mücadelesinin en iyi uygulamalarını gözler önüne sermekteydi. Gerilla savaşları, ekonomik açıdan geri kalmış bir ülkenin "iyi eğitim almış bir saldırgan orduya" karşı geniş kitlelerle yaptığı mücadelede işe yaramıştı. Düşmanın gücüne karşı, "sınırsız bir kahramanlık" söz konusuydu. Cephe sabit olmayıp, "düşmanın nerede bulunduğuna göre" değişecek, onu yerel güçlerin yoğunluğu karşısında yeterince kırılgan duruma getiren koşullara bağlı olacak, "saldırıda ve ricatta inisiyatifi, esnekliği, hızı, sürprizi, aniliği" kullanacaktı. Düşman "peşpeşe küçük zaferlerle bezdirilecekti." "Toprak kaybetme pahasına bile olsa," zayiat vermekten kaçınılacaktı.[21]

Engels'ten Giap'a kadar olan komünist ana akışında gerilla savaşları hiçbir zaman kendi başına yeterli olarak görülmemişti. O yalnızca, gerçek bir askeri kapasiteye ulaşılıncaya kadar devam etmeyi sağlayan bir yoldu. Oyunda kalabilmek için o yola başvurma gereği her an ortaya çıkabilirdi. Ama eğer asıl amaç iktidarı ele geçirmekse, devletin düzenli kuvvetlerini yenilgiye uğratmak şarttı.

İsyan bastırma

1950'li yıllarda yayınlanan kitaplardan ikisi, Amerikan mücadelesini komünist ayaklanmalarla uzlaştırma ama-

21 "People's War, People's Army" (1961), Russell Stetler, ed., *The Military Art of People's War: Selected Writings of General Vo Nguyen Giap* (New York: Monthly Review Press, 1970), 104–106.

cına dönüktü. Graham Greene'in *The Quiet American* (Sessiz Amerikalı) adlı kitabı, yazarın 1950'lerin başlarında Vietnam'da yaşadığı tecrübelere dayanmakta, dürüst, ama saf bir Amerikalı olan Alden Pyle'ın, Vietnam'ın nelere ihtiyacı olduğu konusunda teorik kavramlara sahip olmasına rağmen, olayla ilgili gerçek bir anlayışa sahip olmayışını anlatmaktaydı. Kendine göre samimiydi, ama "kendisinin, başkalarının acı çekmesine yol açması gibi bir durumu göremediği için, kendine yönelik acıyı ya da tehlikeyi de hayal edemeyen biriydi." Eugene Burdick ile William Lederer, biri profesör, diğeri subay olan ikili ise, Güneydoğu Asya'da komünistlerle çatışan Amerikalıların yaptıkları hatalarla ilgili bir kitap yazmak niyetindeydiler. Ama daha sonra, haklı olarak, mesajlarını etkin şekilde yayabilmek için kitabı bir roman olarak yazmaya karar verdiler. *The Ugly American* (Çirkin Amerikalı)'da gördüğümüz, Amerikalı bir kahramandır. Albay Edwin Hillendale, Güney Vietnam'da ve Filipinlerde başarılı savaşların yapılmasına yardımcı olmuştur. Bu kitabın mesajı, bu toplumlarda olayların akışını etkilemek isteyen Amerikalıların, ora halkının içinde yaşaması, onların dilini ve kültürünü öğrenmesi gerektiği yolundadır. Hillendale, "Her kişinin ve her ulusun elinde, yüreklerin kilidini açacak bir anahtar vardır," diyordu. "Doğru anahtarı kullanırsanız, her kişiyi ve her ulusu istediğiniz yöne doğru çevirebilirsiniz."[22]

---

22 Graham Greene, *The Quiet American* (Londra: Penguin, 1969), 61. Greene'in Vietnam konusundaki Amerikan saflığı eleştirisi olan bu kitabın günümüzdeki önemi ve bunun yarattığı tartışmalar için Frederik Logevall, *Embers of War: The Fall of an Empire and the Making of America's Vietnam* (New York: Random House, 2012). William J. Lederer ve Eugene Burdick, *The Ugly American* (New York: Fawcett House, 1958), 233. Hillendale, başlıktaki Çirkin Amerikalı değildi; Cecil B. Currey, *Edward Lansdale: The Unquiet American* (Boston: Houghton Miffl in, 1988). Edward G. Lansdale, "Viet Nam: Do We Understand Revolution?" *Foreign Affairs* (Ekim 1964),

Her iki kitaptaki ana karakterlerin de General Edward Lansdale'in karakteri üzerine yaratılmış olduğu sık sık varsayılmıştır. Greene kendi kitabı için bunun doğru olmadığını söylemiştir, ama görünüşe göre Hillendale gerçekten de Lansdale üzerine modellenmiştir. 1961'de Lansdale, Başkan John Kennedy'ye danışman olarak atanmış, kendisinin karşı ayaklanmalarda nelerin gerekli olduğunu gerçekten anlayan az sayıda Amerikalıdan biri olduğu ileri sürülmüştür. Lansdale, "halk desteği olmadıkça bir mücadeleyi desteklemek için "gerekli politik tabanın" bulunmadığını anlıyordu. İnsanların sosyal eylem ve politik reform sonucunda kendi hayatlarının daha iyi olacağına ikna edilmesi, buna ek olarak da duyarlı askeri operasyonlarla onların fiziksel korunmasının sağlanması şarttı. Bunun için, hızlı tepki verebilen, yolsuzluklardan uzak bir hükümet, doğru dürüst davranmasını bilen silahlı kuvvetler ve onların inanabileceği bir dava bulunması gerekiyordu.

John Kennedy, Çirkin *Amerikalı*'yı daha senatörken desteklemiş, çünkü ana mesajının "çaresiz durumdaki insanların Sovyet komünizmi kadar Amerikan liberalizminin ideallerini de ilham verici bulabileceği" mesajını cazip bulmuştu. Başkan olur olmaz Kennedy'nin attığı ilk adımlardan biri, Amerikan ordusunun karşı ayaklanmayı çok daha ciddiye almasını istemek olmuştu.[23] Kennedy

75–86. Lansdale, konusunda bkz. Max Boot, *Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla W arfare from Ancient Times to the Present* (New York: W. W. Norton & Co., 2012), 409–414.

23 İsyan bastırma fikri ve Kennedy yönetimi döneminde kaydettiği gelişmeler için bkz. Douglas Blaufarb, *The Counterinsurgency Era: US Doctrine and Performance* (New York: The Free Press, 1977); D. Michael Shafer, *Deadly Paradigms: The Failure of US Counterinsurgency Policy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988); ve Larry Cable, *Conflict of Myths: The Development of American Counterinsurgency Doctrine and the Vietnam War* (New York: New York University Press, 1986). Üçüncü dünyanın yeni bağımsızlığı-

çevresindeki herkesi, Mao Zedong'u ve Küba Devriminin teorisyeni Che Guevara'yı okumaya teşvik ediyor, özel kuvvetlerin durumuna, eğitim materyaline ve teçhizatına kişisel bir ilgi gösteriyordu. "Yeraltı savaşı" diye tarif edilen uygulamayı koordine edecek gruplar kurulmakta, çok geçmeden Güney Vietnam, başlıca ilgi alanı haline gelmekteydi. Asıl zorluğun teşhisle değil (yani sıradan halkın güvenlik kaynağı olmak yerine, gelişmedeki sorunların, zayıf hükümet kurumlarının ve zayıf orduların aracı haline dönüşen koşullara dikkat çekmekle) değil, bu konuda ne yapılması gerektiğini seçmekte olduğu kararına varıldı. Maoist doktrin enine boyuna incelenirken, Kuzey Vietnamlı komünistlerin ikinci aşamadan üçüncüye geçmekte mi olduklarına ya da komünist propaganda ve taktiklerine odaklanmak zorunda kalan Amerikan politikası, bir açıdan *reaktif* bir politika haline gelmekteydi.

Amerikalılar, İngilizlerin Malaya'daki başarılı tecrübesinin Robert Thompson tarafından yapılan tarifinden etkilenmekteydiler.[24] Komünist ayaklanma orada, Sir Gerald Templer'ın liderliğinde durdurulmuştu. Templer, "işin ateş etmeyle ilgili yönü, sorunun ancak yüzde 25'i düzeyindedir," diye gözlemde bulunuyordu. "Geri kalan yüzde 75 ise, o ülkenin halkını kendi arkamıza almak-

na kavuşan devletlerindeki gerilim ve sorunlarla ilgili çalışmalar dışında, Başkan Kennedy öncesindeki isyan bastırma stratejisiyle ilgili pek az akademik çalışma vardır. O yönetimle başlayan doktrinin erken dönem gelişmeleri normalde Walt Rostow ve Roger Hilsman'a atfedilir. Doktrinle ilgili bkz. W. W. Rostow, "Guerrilla Warfare in Underdeveloped Areas"da, ABD Ordu Özel Savaş Okulu,Fort Bragg'de, Haziran 1961'deki mezunlar töreninde yaptığı konuşma. Yeniden basımı: Marcus Raskin ve Bernard Fall, *The Viet-Nam Reader* (New York: Vintage Books, 1965). Ayrıca bkz. Roger Hilsman, *To Move a Nation: The Politics of Foreign Policy in the Administration of John F. Kennedy* (New York: Dell, 1967).

24 Robert Thompson, *Defeating Communist Insurgency: Experiences in Malaya and Vietnam* (Londra: Chatto & Windus, 1966).

tır." Aranan cevap, "balta girmemiş ormana daha fazla asker yollamak" değildi. Onun yerine, Templer'ın ün kazanan ifadesiyle, "insanların kalbinde ve zihninde yer bulmak"tı. Templer halk eylemlerinin önemini anlayan, ama aynı zamanda kazanma kararlılığını göstermenin de gerekli olduğunu bilen biriydi. Bunun için, acımasız olmaya da hazır olmanız şarttı.[25] Templer başarılı olmuştu, ama içinde bulunduğu koşullar da onun lehine olmuştu. Malaya'da komünistler genellikle orada azınlık olan Çinli nüfusla ilintilendirilmekteydi, yeniden ikmal rotaları yetersizdi ve ekonomik durumları da kabul edilebilecek düzeydeydi.

Fransızların Vietnam'da ve Cezayir'deki başarısız tecrübeleri de David Galula'nın yazılarına yansımakta, komünist taktiklerine karşı nasıl hareket etmek gerektiğiyle ilgili oldukça net metinler sunmaktaydı; ayrıca "ayaklanma" kavramını popüler hâle getiren de oydu. Kendisi halkın sadakatinin önemine de işaret etmişti. Başarılı bir 'isyan bastırma' girişimi, insanların kendilerini korunuyor hissetmesini garantiye almalı, onların misillemelerden korkmaksızın işbirliği yapabilmesini kolaylaştırmalıydı. Zafer ancak bölgeleri birer birer sakinleştirmekle gelebilir, her biri barışa ulaşınca bir sonrakine geçmek için güvenli bir üs olarak kullanılabilirdi.[26] Diğer isyan bastırma uzmanları gibi, Galula da, kendi teorisinin yerel politik yapılara da, ordu kültürüne de uymadığını kabullenmek zorunda kalmıştı.[27] Fransız subay sınıfının, politik yoğunluk ve acımasızlık açısından komünistlerinkine denk bir isyan bastırma doktrini geliştirme yolundaki çabalarından doğan tek sonuç, Paris halkı kendi çabalarını

25 Boot, *Invisible Armies*, 386–387.

26 David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Wesport, C T: Praeger, 1964).

27 Gregor Mathias, *Galula in Algeria: Counterinsurgency Practice versus Theory* (Santa Barbara, C A: Praeger Security International, 2011).

yeterince ateşli desteklemiyor diye başkent nüfusuna öfkelenmek olmuştu.[28]

Güney Vietnam'daki anti-komünist hükümete daha fazla meşruiyet tanıma ve o hükümetin kuvvetlerini demokrasinin ve kalkınmanın unsuru olmaya yöneltme gereğinin fark edilmesi, ancak teorik bir amaç olabilirdi ve oradaki yerel gerçeklikten son derece uzaktı. Her türlü çatışmanın yerel kuvvetler tarafından üstlenilmesi gerektiğinde uzlaşılmıştı, ama o zaman da, o kuvvetler artık durumla başa çıkamadığı zaman ne yapılacağı sorusu açık kalmıştı. Eğer ayaklanma uluslararası komünizmin söylemini kendilerine kalkan yaparak gelişen yerel koşullara karşı yapılıyorsa durum farklı, dışardaki komünistler tarafından yönlendiriliyorsa farklıydı. ABD askerleri bunun aslında yeni tür bir ayaklanma olup olmadığından kuşku duyuyor, bu yüzden de eski tür saldırganlıkmış gibi davranmayı tercih ediyorlardı. İsyan bastırma teorilerine göre askeri eylemin oynayacağı rol, yeterli güvenliği sağlamak ve ahalinin içinde yaşadığı sosyal koşulları düzeltecek programların devreye girmesine olanak tanımaktı, demek ki insanların "kalbini ve zihnini" kazanmaları gerekiyor, asilerin üsler edinme, saflarına adam toplama ve destek bulma olanağını ellerinden almak şart oluyordu. Ama askeri kesim de buna karşı, savaşların düşman kuvvetlerini ortadan kaldırmakla ve operasyonlarını tıkamakla kazanılabileceğini ileri sürmekteydi. Böyle bir görüş, "ara ve yok et" politikasını desteklemekte, yani düşmanın saklanabileceği düşünülen yerlere ateş açmak, bomba atmak anlamına geliyordu; oysa düşman genellikle oradan başka yere geçmiş olabiliyor, saldırıların sonucunda sivil ölümleri ve halkın kırgınlığı sorun oluyordu.

---

28 M. L. R. Smith, "Guerrillas in the Mist: Reassessing Strategy and Low Intensity Warfare," *Review of International Studies* 29, no. 1 (2003): 19–37; Alistair Horne, *A Savage War of Peace: Algeria, 1954–1962* (Londra: Macmillan, 1977), 480–504.

İç tartışmalara katılmış olanlardan biri daha sonra üzüntü içinde, monolitik tür tehditlerle ilgili "biraz basitleştirilmiş" varsayımlara kayıldığını, durumun "ulusal kurtuluş savaşı" senaryosu havasına sokulduğunu söylüyordu. Bu zihniyet karşısında, "iş sarsıntıların yurtiçi kaynakları ve köklü nedenleri" gözden kaçıyor, sonuçta isyana sanki "topluma derinlemesine gömülmüş bir piramidin zirvesi gibi değil de, net hareketlere yönelmiş bir askeri güç" muamelesi ediliyordu."[29] Bir başka yetkili de hasım tarafın devrimciler ya da asiler olarak değil de "bozguncular" diye nitelenmesini sorgulamış, bu yüzden onların bir halk hareketinin şampiyonları olabileceğini gözden kaçırmanın mümkün olabileceğine işaret etmişti. Hasımların çoğu zaman yerli ve popüler insanlar olduğu, karşı oldukları kişilerin ise baskıcılık yaptıkları şeklinde bir düşünceyi kabul etmek kolay değildi.[30] Temel sorun, "memnuniyetsizliğin en kötü nedenlerinde" iyileştirme sağlayıp "en göze çarpan" eşitsizlikleri onarmanın pozitif eylem gerektirmesi – hatta bazı durumlarda radikal reform gerektirmesi – bunun da yerel hükümete düşmesiydi, çünkü önerilen önlemler ülkenin sosyal yapısıyla ve iç ekonomisiyle ilgili şeyler olduğundan, hükümetin konumunu sabote edebilirdi.[31] Önemli olan bir nokta da, isyan bastırma doktrininin ilk formülasyonlarında esas işin yerel güçler tarafından üstlenileceği, Amerikan kaynaklarının ve danışmanlarının da yardımcı olacağı varsayımıyla ilgiliydi. Amerikan kuvvetlerinin büyük çapta kullanılmasından kaçınılacaktı.[32] 1960'larda bunun pek

29 Charles Maechling, Jr., "Insurgency and Counterinsurgency: The Role of Strategic Theory," *Parameters* 14, no. 3 (Sonbahar 1984): 34. Shafer, *Deadly Paradigms*, 113.

30 Paul Kattenburg, *The Vietnam Trauma in American Foreign Policy, 1945–75* (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1980), 111–112.

31 Blaufarb, *The Counterinsurgency Era*, 62–66.

32 Jeffery H. Michaels, "Managing Global Counterinsuregency: The

çok örneği görülmüştü. Bu açıdan bakıldığında Güney Vietnam bir istisnaydı, ama daha sonra isyan bastırma teorisinde ve uygulamalarında gelişecek tüm düşünceleri etkileyen ve bulandıran bir istisnaydı.

1965'in başlarına gelindiğinde, ayaklanmaların yerel kaynaklarıyla başa çıkmanın çok zor olacağı belli olmuştu. ABD'nin dikkati de kuzeyden gelen ikmal hatlarına döndü. Mücadele artık Kuzey Vietnam'daki komünist liderliğiyle çatışma şeklinde çerçevelenmiş bulunuyordu ve Güney Vietnam içinde bir güç mücadelesi olmanın ötesine geçmişti. O aşamada, Tom Schelling'in pazarlık ve zorlayıcı diplomasiyle ilgili kavramları özellikle etkiliydi. Böyle olduğu, Vietnam'la ilgili tartışmalarda bile belli oluyordu; oysa Schelling'in esas üstüne eğildiği konu bu sorunlardan pek uzaktı – onun ele aldığı, Avrupa'nın orta yerinde, değerli bir gayrimenkulle ilgili bir süper-güçler anlaşmazlığıydı ve doğrudan doğruya muhtemel bir nükleer savaşla bağlantılıydı.[33] ABD yönetiminde 1960'larda Schelling'den en çok etkilenmiş kişi John McNaughton'du. Kendisi Harvard'dan gelme bir akademik hukukçuydu ve 1967 Temmuzunda bir uçak kazasında ölecekti. 1940'ların sonlarında Marshall Planı üzerinde Schelling'le birlikte çalışmış, ikisi o günlerden beri iyi dost olarak kalmışlardı. Örneğin McNaughton silah kontrolünden söz ettiğinde, "sürpriz saldırı konusundaki karşılıklı korkulardan" ve "sonu sıfır olmayan oyunlardan" söz ediyordu.[34] Küba füze krizinin de Schelling oyunlarının ne kadar

Special Group (CI) 1962–1966," *Journal of Strategic Studies* 35, no. 1 (2012): 33–61.

33 Bkz. örneğin Alexander George ve diğerleri, *The Limits of Coercive Diplomacy*, (Boston: Little Brown, 1971). John Gaddis, *Strategies of Containment: A Critical Appraisal of PostWar American Security Policy* (New York: Oxford University Press, 1982), 243.

34 Bkz. özellikle Michigan Üniversitesindeki bir konuşma: Ann Arbor, 19 Aralık 1962, geniş tartışması: William Kaufmann, *The McNamara Strategy* (New York: Harper & Row, 1964), 138–147.

gerçekçi olduğunu ortaya koyduğundan söz ettiği rivayet ediliyordu.[35] McNaughton, ABD'nin Vietnam politikasının geliştirilmesinde kilit kişi olmuş, Savunma Bakanı Robert McNamara ve Ulusal Güvenlik Danışmanı McGeorge Bundy ile çok yakın çalışmıştı. İş arkadaşlarından biri onun yazdığı bir memorandumu "planlamacı sanatının *reducto ad absurdum*"u olarak tarif etmiş, ABD'nin en rafine düşünce merkezine hakim olan reelpolitik ile hiper-rasyonalist inanç bileşimini yansıttığını söylemiş, bu söz sonradan oldukça da ünlenmişti.[36] McNaughton'un 1964 Şubat'ında başkanlığını üstlendiği çalışma grubunun raporundaki[37] önerilerden biri katıksız Schelling sayılabilirdi: Hanoi'nin kararlarını, "inciten, ana yok etmeyen" bir aksiyonla etkilemenin mümkün olduğunu söylüyordu.[38] "Gerekirse kuvvet kullanılması, o kuvvetin kararlı ve geniş çaplı konuşlandırmalarla desteklenmesi kararı hasımlarımıza mümkün olan her kanaldan iletildiği takdirde, böyle bir kuvvetin fiilen kullanılmasından kaçınma şansımız çok artabilir," cümlesi de Schelling'den gelme bir düşünceydi. Ama ilke, "bir kilo tehdidin otuz gram aksiyon değerinde" olduğuydu, yeter ki blöf yapıyor olmayalım."[39]

Bu grubun sözünü ettiği esas tehdit, Amerikan hava gücünün kullanılmasıydı. O sıralarda hükümet hâlâ kara

---

35 Schelling cevabın "Schelling'in oyunları Küba krizinin ne kadar gerçekdışı olduğunu gösteriyor" olduğunu bildirmiştir. "Ghamari-Tabrizi, 213 (bkz. bölüm 12, n. 10).

36 William Bundy, alıntı: William Conrad Gibbons, *The U.S. Government and the Vietnam War* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986), Cilt II, s. 349.

37 *The Pentagon Papers, Senator Gravel Edition: The Defense Department History of the U.S. Decision-Making on Vietnam*, Cilt 3 (Boston: Beacon Press, 1971), 212.

38 Gibbons, *The U.S. Government and the Vietnam War: 1961–1964*, 254.

39 *A.g.e.*, 256–259. Bkz. *Arms and Influence*'ın 4. bölümü.

kuvvetlerini kullanmaktan kaçınmaya çalışıyordu. Ama o zaman da doğrudan askeri değeri olan fazla bir şey kazanılamazdı, çünkü ikmal hatlarını bozmak kolay iş değildi, sivil halkın bulunduğu yerlere yoğun hava saldırıları ise kabul edilemez sayılıyordu. McNaughton ortaya bir fikir attı: "sıkıştır-ve-konuş" diye tarif ettiği türden politik amaçlı havadan vuruşlar, kademeli askeri baskı eşliğinde diplomatik iletişimler. Eğer ABD sonunda vazgeçse bile "verdiği sözleri tutmaya istekli olduğu, sert davrandığı, risk aldığı, elini kana bulaştırmaktan kaçınmadığı ve düşmana büyük zararlar verdiği" herkese gösterilmeliydi.[40] NcNaughton bu yolla, gerçekte kararlı olmaksızın bir adanmışlık izlenimi yaratmanın, bir yolu izlerken diğer yolları kapatmamanın çarelerini aramaktaydı.

1965'in başında McNaughton, Schelling'e danıştı, bu müphem koşullarda Kuzeyin elini nasıl zorlamak gerektiğini konuştu. Bir yoruma göre, ikisinin uzun süre sonuca varamadan konuştuğu sorun, "ABD, Kuzeyden neyi yapmayı kesmelerini isterse onların bu sözü dinlemesini, dinlediklerini kısa sürede öğrenmemizi ve bombardıman kesildikten sonra da aynı şeyi yapmaya devam etmemelerini" sağlayabileceği sorusuydu. Kaplan, biraz da memnuniyet duyarak şöyle bir yorumda bulunmaktadır: "Bu kadar kendinden emin, bu kadar rahat laf savuran, hasmı uslu durmaya zorlamak için güçlü sinyaller yollamaktan, acı vermekten, zorlayıcı savaşın iletişim taktikleri labirentinde zikzaklar çizen biri olarak, Tom Schelling gerçek hayattaki bir "sınırlı savaş" durumuyla karşılaştığında tökezlemiş; konuya nereden gireceği hakkında zerre kadar fikri yokmuş."[41] Aslında Schelling Kuzeye karşı bombardıman başlatmanın katacağı değer konusunda büyük

40 Bkz. Freedman, *Kennedy's Wars* (bkz. bölüm 13, n. 48).

41 Fred Kaplan, *The Wizards of Armageddon* (New York: Simon and Schuster, 1983), 332–336.

ölçüde kuşku duymaktaydı. Bombardımana eşlik eden diplomasinin ne kadar zayıf olduğunu görmekte, Hanoi ile arada daha sarih özel iletişimlerin de var olduğunu ummaktaydı.[42] Schelling'in mantığı, anlamlı ve tahrikkârdı, ama kendi başına stratejiler yaratamazdı, çünkü bunu yapmak için devreye çeşitli düzeylerde çetrefillikleri de sokmak gerekirdi ve onun teorik yapısı bunun üstesinden gelemezdi.

Yeni sivil stratejistler, Vietnam'la ilgili olarak başlangıçta belli düzeyde etkili olmuşlardı, ama ağır basan etki, Amerikan askeriyesinin tercihleriydi. Bazı bakımlardan, bunların ikisi de aynı başlangıç noktasından yola çıkıyorlardı: teknik ve taktiklere odaklanırken bunu politik bağlamdan uzak tutmak istemişlerdi. İsyan bastırma teorisi, tıpkı nükleer strateji gibi, ayrı ve özel bir uzmanlık alanı olarak gelişmekte, bazı özel türde askeri ilişkilerin tartışılmasına viteslenmekte, sanki kendi alanları özel türde bir savaşla ilgiliymiş gibi bir tutumu benimsemekteydi. Daha önce de değinildiği gibi, Mao Zedong ve Giap hiçbir zaman gerilla taktiklerini, zayıf durumdayken başvurulacak bir yol olmanın ötesinde değerlendirmemişlerdi. Kendilerinin bir "gerilla savaşı"nı kazanabileceklerini düşünmemişlerdi – o alanda başarılı olmak onları bir sonraki aşamaya taşıyacak, yani düzenli orduların çatışması noktasına getirecekti. Kendi savaşlarının asıl farkını, politik eğitime ve propagandaya dikkat yöneltmek olarak düşünmekteydiler.

Vietnam, sivil stratejistlerin hazırlıklı olmadığı, söyledikleri sözlerin pek değer taşımadığı bir savaştı ve stratejik çalışmaların "altın çağına" son vermişti. Soğuk Savaşın aciliyetini bitiren nasıl iki tarafın da kesin mahvolaca-

42 *Arms and Influence,* vii, 84, 85, 166, 171–172. Bu analize göre Pape "Coercive Air Power in the Vietnam War," Schelling'e haksızlık etmekte ve Rolling Thunder'da yalnızca sivil hedeflere saldırıları savunacağını varsaymaktaydı.

ğının anlaşılması sonucunda nispeten sakin bir döneme girilmesi olmuşsa, Vietnam da "akademik kuyuyu zehirlemiş" bir olaydı.[43] Colin Gray sivil "fikir adamlarını," teorinin eylem dünyasına kolayca aktarılabileceğine inanmakla ve aşırı özgüvenli olmakla suçlamıştı. Peygamberler o olayda "saraylı" olmuş, kendi entelektüel sermayeleri sayesinde hayatlarını kazanır hâle gelmişlerdi. Bir yandan probleme odaklanmış yetkililere, bir yandan da akademisyenlerin "politik tarafsızlık" standartlarına "çifte-sadakat" kaygısı sonucunda, "hem geçersiz politika fikirleri sunmuş hem de zayıf akademik duruş sergilemişlerdi."[44] Bu eleştiriye cevap olarak Brodie politik angajmanı yüceltmiş, yeni nükleer savaş dünyasından anlam çıkarma yükünü sırtlayan bir avuç sivil stratejistten oluşan grubu savunmuştu, çünkü askeri kesimin bunu yapmasına olanak yoktu. Ama 1966 yılında RAND'dan ayrılırken, mühendislerin ve ekonomistlerin "politik mantıktan şaşılacak derecede yoksun" olduğundan, diplomatik ve askeri tarihi hiç bilmediklerinden yakınmış, Vietnam'ın da bunların sonucu olduğunu kabullenmişti.[45]

43 Richard Betts, "Should Strategic Studies Survive?" *World Politics* 50, no. 1 (Ekim 1997): 16.

44 Colin Gray, "What RAND Hath Wrought," *Foreign Policy* 4 (Sonbahar 1971): 111–129; ayrıca bkz. Stephen Peter Rosen, "Vietnam and the American Theory of Limited War," *International Security* 7, no. 2 (Sonbahar 1982): 83–113.

45 Zellen, *State of Doom,* 196–197 (bkz. bölüm. 12, n. 5); Bernard Brodie, "Why W ere We So (Strategically) Wrong?" *Foreign Policy* 4 (Kış 1971): 151–162.

15. BÖLÜM

Gözlem ve Yönelim

Taktiği olmayan strateji, zafere en yavaş giden rotadır. Stratejisiz taktik ise yenilginin onu sıra gelen gürültüdür.

—Sun Tzu

Nükleer strateji konusunda görünüşe göre söylenecek pek bir şey kalmayınca ve Vietnam da bu kadar morartıcı bir tecrübe olunca, ABD'deki sivil stratejistler ortalıktan çekildiler. Düşünce kuruluşları politikanın daha gündelik konularına ve teknik konulara eğilmeye başladı. Sivillerin zaten normal düzenli savaşın klasik konuları üzerinde söyleyecek sözü hiçbir zaman fazla olmamıştı, oysa bu konu profesyonel askerlerin doğal odaklarından biriydi. O alan 1950'lerin ve 60'ların literatüründe nispeten el sürülmemiş durumda kalmıştı, nedeni de nükleer savaş ve gerilla savaşı konularına fazla eğilinmesi olmuştu.

Bunun nadir istisnalarından biri, emekli Fransız generali André Beaufre'dı. ABD'de genel eğilim stratejiyi bir dizi teknik ve pratik konulara dönüştürmekken, Baufre'un yaklaşımı daha geniş ve daha felsefiydi. Bu tutumu, stratejiyi tanımlarken "Aralarındaki anlaşmazlığı çözmek

için kuvvet kullanan iki karşıt iradenin diyalektik sanatı" deyişinden belliydi.[1] Bu söylem stratejiyi politikanın en yüksek düzeyine yerleştiriyor, yalnız silahlı çatışmayı değil, mümkün olan her tür güç unsurunu da kapsıyordu. Strateji, bir devletin üstün gücü olarak konumlanıyor, farklı güç biçimleri ve bunların etkilerini en yüksek düzeye çekecek biçimde koordine kullanımı arasında seçenekleri gerektiriyordu. Başarı, fiziksel gücün ötesinde başka yollardan da sağlanabilirdi. Hedef, düşmanın savaşmaya başlama ya da savaşmayı sürdürme iradesiydi. Bu nedenle, psikolojik etkiler kritik hâle geliyordu.

Diyalektik, birbiriyle bağlantılı üç parçadan oluşuyordu – nükleer, konvansiyonel ve soğuk savaş. Beaufre, Liddel Hart'ın arkadaşı olarak, dolaylı yaklaşımın imkânlarına dair ipuçlarını algılamış, ama bunu daha geniş bir çerçeveye oturtmuş, etkiyi sağlamak için savaş meydanındakinden daha başka yerlerde olup biten eylemlere de bakmıştı. Dolayısıyla, konvansiyonel savaşın zafere dönük olduğu yolundaki geleneksel görüşü kabullenmekle birlikte, nükleer caydırma çağında bunun ilginçliğinin azaldığını varsaymaktaydı. Buna karşılık soğuk savaş onu çok ilgilendiriyordu, çünkü yeni bir kavram olmakla birlikte görünüşe göre kalıcı bir olguydu. Anlaşmazlığı tüm alanlara doğru yayıyor, iki tarafın karşı karşıya gelebileceği ekonomik ya da kültürel alanlara da bulaştırıyordu. Bu açıdan, sömürgelerde huzursuzluğu kışkırtmak ya da insani alanda çağrılarda bulunmak da aynı stratejinin parçası olabilirdi. Bu formülasyondaki

1 Beaufre'un iki önemli çalışması Fransızca olarak yayınlanmıştır: *Introduction à la Stratégie* (1963) ve *Dissuasion et Stratégie* (1964). Her ikisi de Tümgeneral R.H.Barry'nin çevirisiyle Both 1965'te, *Introduction to Strategy* ve *Dissuasion and Strategy* başlıklarıyla Faber & Faber, Londra tarafından basılmıştır. Bu alıntı,. *Introduction,* s. 22'den alınmıştır. Beaufre değerlendirmesi için: Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy,* 460–463. Bkz.Bölüm 6, n. 4.

risk, bambaşka nedenlerden kaynaklanan olayların bile bu "karşıt iradelerin diyalektiği"yle açıklanmasıydı.

Amerikalılar Beaufre'un (Kartezyen ve Hegelyan esintiler taşıyan) felsefi yaklaşımını izlemeyi zor bulmaktaydılar. Bernard Brodie de, tüm pragmatizmiyle birlikte, stratejiyi "bazı tip rekabetçi girişimlerde başarıya yönelme" olarak ele alan görüşlerini ortaya koyarken Beaufre'un ne demek istediğini anlamanın kendisine de zor geldiğini söylemişti. Brodie aynı zamanda Beaufre'un tüm askeri tarihi kenara itmesini, eldeki teknik data birikimini de 'akıl dağıtıcı' diyerek görmezden gelmesini kabullenmeyi zor bulmaktaydı. Böyle bir şey, "stratejistler arasında teknolojik ve diğer tür yeniliklerin farkında olmak baş gereklerdendir" şeklindeki genel mutabakata da karşı bir şeydi.[2]

Brodie'nin Beaufre'a gösterdiği tepki belki de James Wylie'nin katkılarına neden pek az dikkat yönelttiğini açıklamaya yarayabilir. Wylie bir Amerikalı amiraldi; 1960'larda çağdaş strateji rehberi tarzında kısa, ama çok berrak bir kitap yazmıştı. Yaklaşımı o günlerde Beaufre'unkiyle karşılaştırılmıştı.[3] James Wylie'nin *Askeri Strateji* adlı bu çalışması bugün hâlâ bazı taraftarlarını korumaktadır, ama genelde etkisi marjinal olmuştur.[4]

---

2 Bernard Brodie, "General André Beaufre on Strategy," *Survival* 7 (August 1965): 208–210. Beaufre'un (Fransa'da savunduğu politika değilse bile) düşünceleri konusunda daha iyimser bir değerlendirme için, bkz. Edward A. Kolodziej, "French Strategy Emergent: General André Beaufre: A Critique," *World Politics* 19, no. 3 (Nisan 1967): 417–442. Brodie'nin engel teşkil eden "majestik kavramlar"ından yakınmasını beğenmese de, Beaufre fikirlerinin genellikle ikna edici olamayacak kadar muğlâk ifade edildiğini kabul etmektedir.

3 Bunun hiçbir kanıtı yoktur, ama Clausewitz'den etkilenmiş olduğu bellidir. (Ağırlık merkezlerine ve Liddell Hart'a sürekli atıflar söz konusudur).

4 J. C. Wylie, *Military Strategy: A General Theory of Power Control* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1989), ilk basım 1967. John

Wylie fikirlerini ilk olarak 1950'lerin başlarında kaydetmeye başlamış, esas olarak kendi II. Dünya Savaşı tecrübelerini kayda geçirmiştir. Düşünceleri kendininkilere yakın olan Henry Eccles adlı bir başka amiralle birlikte çalışmaktadır. Her ikisi de analizlerinin merkezine güçle ilgili soruları yerleştirmiş, her ikisi de bunun 'kontrol' sağlama açısından ne anlamlar içerdiğini merak etmişlerdir. Mahan geleneğinden gelme donanma subayları olduklarından, kontrolün aslında stratejinin ana amacı olduğuna inanmaktadırlar.

Eccles, kontrol meselesinin sırf askeri alanda kalmayıp bunun dışındaki alanları da kapsadığını, hem içe hem dışa doğru olduğunu anlıyordu. İçerde ele alınması gereken farklı güç kaynaklarına yalnız politikacılarla halk değil, lojistik ve sanayi tabanı da dahildi. Dış kaynaklar denildiğinde, yalnız hasımlar değil, taraftarlar ve tarafsız olanlar da vardı – ki bunları kontrol etmek daha da zordu.[5] Bu durumda, kontrol belli ki mutlak olamazdı, yani derecelerle ölçülmesi gerekirdi. Wylie'ye gelince, o stratejiyi sonuçlar ve eldeki olanaklar olarak anlıyor, "bir amaç, onun yanında da o amaca ulaşmak için gerekli bazı önlemler" olarak görüyordu; savaş ise birbiriyle rekabet etmekte olan çeşitli faaliyet paternleriydi, orada bir taraf, düşmana bir paterni empoze ederek avantaj kazanıyordu. Bunun için aslında gerçek bir savaş gerekmezdi. Bunlar zorlayıcı gücün gösterilmesiyle de elde edilebilir, düşmanı adım adım sıkıştırabilirdi.

Wylie'nin esas orijinal fikri, iki tip stratejiyi birbirinden ayırmasıydı. Aynı fikir, Alman-Amerikalı tarihçi Herbert Rosinski tarafından 1951'de ortaya atılmış, "yö-

---

Hattendorf'ın önsözünde bir biyografi sunulmaktadır..

5 Henry Eccles, *Military Concepts and Philosophy* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1965). Eccles için bkz. Scott A. Boorman, "Fundamentals of Strategy: The Legacy of Henry Eccles," *Naval War College Review* 62, no. 2 (İlkbahar 2009): 91–115.

neten" ve "kümülatif" stratejileri birbirinden o ayırmıştı. Rosinski, Delbrück'ü elbette biliyordu, büyük olasılıkla da yok etme ve bezdirme savaşları arasındaki ayrımı güncellemek istemişti. Wylie fikirlerini ilk olarak 1952'de geliştirmeye başlamış, bu konuda bir makale yayınlamıştı. "O sıralarda pek ses getirmedi," diyerek uğradığı hayal kırıklığını anlatıyordu. "O günden bu yana da masada, koyduğumuz yerde kalakaldı."[6] Kitabını yayınlamakla bir daha denedi. Onun yaptığı ayrım, doğrusal ve seri oluşturan, saldırıya eğilimli stratejiyle, kümülatif strateji arasındaydı. Seri oluşturan, yani sıralamalı stratejide tek tek adımlar vardır, her biri kendinden öncekine bağımlıydı ve sonunda bir araya gelerek savaşın sonucunu biçimlendiriyordu. Böyle olunca, düşmana tatmin edici bir sonucu zorlayabilir, ama aynı zamanda da önceden plan yapma yeteneğine ve anlaşmazlığın nasıl gelişeceğini öngörmeye de ihtiyacı vardı. Wylie'nin farkına vardığı risk, adımlardan biri farklılaştığı anda onu izleyen tüm adımların da değişmesi gerektiğiydi – ve onların sonucunun da ilk istenenden daha az tatmin edici bir sonuç olabileceği ortadaydı. Buna karşılık, kümülatif strateji daha savunma niteliğindeydi. "Daha az göze çarpan küçük nedenlerin üstüste birikmesi ve belli bir kitleye ulaşınca da kritik hâle gelmesi" şeklinde tanımlanıyordu. Bu nedenler birbirine bağımlı olamazdı, demek ki bir noktasında olumsuz cevap alındığında geri kalanın tümü ters etkilenmezdi. Bu strateji, sıralamalı stratejiyle çatışabilir, düşmanın kontrolünü reddedebilirdi, ama hızlı ve kesin bir sonuç sağlayamazdı. Uygulamada Wylie bu iki tipin birbirini dışladığı kanısında da değildi. Bir kümülatif stratejinin sağladığı yararlı bir barikatın atak bir planı saptırdığına da tanık olmuştu.[7]

---

6 Wylie, *Military Strategy*, 22.

7 Farkın önemi konusunda bkz., Lukas Milevski, "Revisiting J. C.

Bu ayrım gerçi ABD'deki stratejik tartışmalarda hayli öne çıkmış bazı tezlerden daha zengin potansiyele sahiptir, ama Wylie'nin etkisinin neden sınırlı kaldığını anlamak da zor değildir. Kavramlar soyuttu ve 1960'ların sorunlarını pek de doğrudan ilgilendirmiyordu. Normal savaşlarla ilgili ciddi tartışmalar ancak 1970'lere girildikten birkaç yıl sonra başlayabilmişti. O zamana kadar da klasik sorunların yeni baştan değerlendirilme zamanı gelmişti. Normal savaşlar hâlâ askeri harcamaların ve gayretlerin en büyük parçasını oluşturmaktaydı ve yeni teknolojiler, yerleşik doktrini sıkıştırmaya başlıyordu.

Yeniden canlanan ilginin başlangıcı, çağdaş savaşların en ikonik karşılaşmalarından biri nedeniyle olmuştu. Havada yer alan bir it dalaşı, ileri teknolojinin kullanıldığı bir ava ve takibe dönüşmüştü. Albay John Boyd, Amerikalı bir savaş pilotuydu ve Kore Savaşından başlayan süre içinde zengin bir tecrübe haznesine sahip olmuştu. O arada bir içgörü edinmiş, daha sonra onu bir formül halinde geliştirmiş ve bir hayli etki yaratmıştı. Boyd'un düşünce zinciri, ABD hava kuvvetlerinin hız konusuna fazla takıldığı noktasından başlıyordu. Bu durum Vietnam semalarında yer alan çatışmalarda gözle görülür hâle gelmiş, modası geçmiş Sovyet MİGleri daha iyi manevra yeteneğine sahip oldukları için it dalaşlarında daha başarılı olmaya başlamışlardı. Boyd rekabet halindeki uçaklarla ilgili yoğun analizlerin sonunda, kilit niteliğin mutlak hız değil, çeviklik olduğu sonucuna varmıştı. İt dalaşı boyunca çeşitli hareket dizilerinde ancak en kıvrak savaşçı hasmının kuyruğunda konumlanıp ölüm vuruşuna hazırlanabiliyordu.

Wylie's Dichotomy of Strategy: The Effects of Sequential and Cumulative Patterns of Operations," *Journal of Strategic Studies* 35, no. 2 (Nisan 2012): 223–242. İlk yayınlanmasından yirmi yıl sonra Wylie kümülatif stratejilerin daha önemli olduğuna inanmaktaydı: *Military Strategy,* 1989 baskısı, s. 101.

OODA Halkası

Boyd bunu "OODA Halkası" olarak özetliyordu. OODA sözü, gözlem (observation), yönelim (orientation), karar (decision) ve eylem (action) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktaydı. Sıralama gözlemle başlıyor, çevreyle ilgili veriler derleniyordu. Bunlar yönelme aşamasında analiz ediliyor, bir karara ulaştırılıyor, ondan sonra da eylem uygulanıyordu. Halka geliştirildikçe, özellikle de Boyd yönelim aşamasının yayılan önemini fark ettikçe, durum daha karmaşık hâle gelmeye başladı. Olayın bir halka olması, eylemin çevreyi değiştiren etkiler yapmasından ötürüydü, zira eylem, sürecin tekrarlanmasını gerektirebiliyordu. İdeal olarak, yönelimle onu izleyecek eylemin sonucu, gerçeğe daha çok yaklaşmak olmalıydı. Savaş pilotu için önemli olan, halkanın eylem bölümüne hasımdan daha erken ulaşabilmekti. Boyd OODA halkasının, inisiyatif alma ve koruma gerektiren her durumda geçerli olduğunu hissediyordu. Amaç her zaman hasmın yönelimini bozmak, onun beklediğinden daha hızla, beklenmedik şekilde gelişen durumu kavrayamaz hâle gelmesini sağlamak ve kararsızlığa düşmesine yol açmaktı.

Daha sonra Boyd'un teorisini izah eden, bazı durumlarda uygulamasını anlatan kitaplar yazıldı. Temel fikirleri, *Kaybetme ve Kazanma Kursu* adını taşıyan birkaç yüz slaytlık bir dizide toparlandı.[8] Bu malzeme neredeyse yirmi yılı aşkın bir süre boyunca çok çeşitli dinleyici kitlelerine verilen brifinglerin temelini oluşturmaktaydı ve brifingi alanlar arasında Amerikan savunmasının en

---

8 Kolektif çalışmaları: http://www.ausairpower.net/APABoyd-Papers.html. Boyd'la ilgili önemli kitaplar: Frans P. B. Osinga, *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Londra: Routledge, 2007); Grant Hammond, *The Mind of War, John Boyd and American Security* (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2001); ve Robert Coram, *Boyd, The Fighter Pilot Who Changed the Art of War* (Boston: Little, Brown & Company, 2002).

yüksek düzeyli kişileri de bulunmaktaydı. Etkiyi daha da güçlendiren, Boyd'un katı maliyet-yarar analizleriyle geniş stratejik vizyonuna inanmış, bunlara sahip olmayan bürokratlarla kariyer peşinde olanlara duyduğu tiksintiyi paylaşan hevesli takipçilerinin yaydığı mesajlardı. Ayrıca OODA halkası, en azından ilk bakışta, son derece basit görünüyor, Boyd'un giderek karmaşık hâle gelen teorilerini taşıyabiliyordu. Oto-didaktik Boyd, hava kuvvetlerinden emekli olduktan sonra çok okudu, çok araştırmalar yaptı, mühendislik geçmişinden uzaklaşıp matematik teorilerine, oradan da tarih ve sosyal bilimler gibi alanlara kaydı.

Sonradan okudukları, inisiyatifi sürdürmenin zorluğu konusundaki görüşlerini daha da güçlendirdi. Düşman beklenenden daha hızlı hareket edebilir, gözlemler netlik getirmekten çok, belirsizlik getirebilirdi. Kurt Gödel ve Werner Heisenberg adlı matematikçilerin çalışmaları üzerine yazdığı bir yazıda, gözlemleri önyargılarla uyumlandırmaya çalışırken yönünü şaşırma gibi büyük bir riskin doğabileceğini ortaya koymaya çalıştı.[9] Daha sonra termodinamiğin ikinci kuralına dayanarak kapalı sistemlerin entropide artmaya yol açtığını, yani iç karmaşayı ve düzensizliği çoğalttığını iddia etti. Boyd artık Newton fizikçilerinin geliştirdiği "kanun"ları araştırmaktan vazgeçip yeni tip bir teoriye, dengeye dönük sistemlerle ilgili kavramlara meydan okuyan ve kaosa dönük kavramlarla ilgilenen bir teoriye dönme, orada anlam arama zamanının geldiğine işaret ediyordu. Temel sonuç, "bizim eylemimize uygun paternleri anlama imkânını – ve dünyadaki gerçeğin diğer yönlerini anlama olanağını - düşmana tanımamaktı."[10]

İnsanlar sürekli değişen bir gerçekle başa çıkmak zorunda olduğu için, düşüncedeki donukluklara karşı çıkmak

9 John R. Boyd, "Destruction and Creation," 3 Eylül 1976: http://goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf.
10 John Boyd, *Organic Design for Command and Control,* May 1987, s.16: http://www.ausairpower.net/JRB/organic_design.pdf.

şarttı. O zaman bu yeni düşünceler, zaman içinde donup katılaşır, onları da çözme gereği ortaya çıkardı. Boyd'un çalışmalarının kalıcı değeri, düşmanın karar verme sürecini bozmaya, onda belirsizlik ve kargaşa yaratmaya odaklanmasıydı. Onun etkisiyle, yerleşik komuta kontrol kavramları değişerek enformasyonun nasıl derlendiğini, nasıl yorumlandığını ve nasıl iletildiğini de hesaba alacak şekilde genişledi. 1997'de Boyd öldüğünde, enformasyon ve iletişim devrimi bir hayli yol almış bulunuyordu; Boyd da bunun askeri amaçlarla kullanılmasının yolunu açmıştı.

Boyd, çağının bilimsel literatürünü iyi okumuş, basit önermeleri kullanarak karmaşık olguları açıklayacak teorileri geliştirmeyi iyi öğrenmişti. Buralardan, kendisini ilgilendiren türdeki anlaşmazlıkları tarif edebileceği dili ve içgörüleri kazandı. Norbert Wiener'in sibernetiğinden Murray Gell-Mann'ın karmaşıklık teorisine kadar birçoğu, sistemlerin içindeki parçaların karşılıklı etkileşimiyle, değişen ortamlara uyumla ilgili bazı çekirdek temalara dairdi, çıktılar kesin görünmese de, izah edilebilecek türdendi. Pratik stratejistler açısından bu teorilerden çıkan sonuçlar, orijinal teorilerin zerafetinin hakkını verecek türden değildi, ayrıca zaten anlaşılmış olan konularla ilgili daha etkileyici bir dil geliştirme çabası olduklarına dair de kuşkular uyanmaktaydı. Örneğin ortaya getirilen temaların pek çoğu, Shelling'in yazılarında zaten vardı. Karmaşıklık teorisinin en önemli katkısı, tek tek aktörleri karmaşık sistemlerin parçası olarak ele almanın önemini vurgulamış olmasıydı. Böyle olunca bunlar her zaman içinde bulundukları çevreye göre değerlendirilebiliyordu – bu önemliydi, çünkü onlar çevreye uyumlanırken çevre de onlara uyumlanıyordu. Uyum sağlamayı başaramamak ise sorun yaratıyordu.

"Kaos Teorisi," neden ve sonucu biliniyor olarak değerlendirdiğimiz, stratejik hesaplamalarda da güvenilir

olarak varsaydığımız sistemlerin nasıl olup da düzensiz sistemlere dönüştüğünü ve rastgele gibi görünen etkiler gösterebildiğini açıklamaktadır. Bu durum, "mikroneden"lerin beklenmedik "makro-etkiler" verebildiği noktasının altını çizmekte ve ilk koşulların daha sonraki çıktıları saptadığını, ama dinamik etkileşimlerin bu sonuçları "önceden kestirilmez" hâle getirebildiğini söylemektedir. Etkilerin her zaman nedenleri olur, aradaki süreçler tam aydınlığa çıkarılamasa bile bu gerçek değişmez. Varılan bir temel sonuç, kısa vadedeki hataların zararını uzun vadede gidermenin zor olduğudur.[11]

Bu durum, bürokratik teşkilatların ve rutin planlamanın rasyonaliteye dayalı olduğuna dair yaygın varsayıma meydan okuyordu. İstikrar ve düzenlilik arayanlar, şimdi kendilerini bunun tam tersiyle başa çıkmak zorunda buluyorlardı. Eğer etkiler belirsizse, özellikle daha karmaşık ortamlarda ve uzun süreli anlaşmazlıklarda böyley-

---

11 Teoriyi popüler hâle getiren, Edward Lorenz adlı bir meteorologdur ve "kelebek etkisi"ni, daha sağlıklı hava tahminleri yapmakla ilgili araştırmaları sırasında keşfetmiştir. İlk girdilerinde verdiği hava tahminleriyle ilgili matematik hesaplarla ilgili ufak tefek değişiklikler, çıktılarda olağanüstü ve öngörülmez etkiler yaratabilir. Kelebek etkisi, Loranz'in 1972'de Amerikan Bilimsel İlerleme Derneğine yazdığı bir rapordan alınmadır: "Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas?" Kaos teorisinin tarihiyle ilgili, bkz. James Gleick, *Chaos: Making a New Science* (Londra: Cardinal, 1987). Karmaşıklık Teorisi için, bkz. Murray Gell-Man, *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex* (Londra: Little, Brown & Co., 1994); Mitchell Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (New York: Simon & Schuster, 1993). Bilimsel teorilerle askeri düşünüş arasındaki ilişkiler için bkz. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York: Columbia University Press, 2009); Robert Pellegrini, *The Links Between Science, Philosophy, and Military Theory: Understanding the Past, Implications for the Future* (Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, Ağustos 1997), http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/saas/pellegrp.pdf.

se, sorumlu bir stratejist eylemlerin getireceği sonuçları nasıl düşünebilirdi? Beklenmedik sonuçlar ve kendini gerçekleştiren beklentilerle ilgili sosyolojik "kanun"ların yanı sıra, ortaya bir de geri-bildirim (feedback) çevrimleri ve "non-linear" kavramı çıkmıştı. Eğer girdilerle çıktılar orantılıysa, o zaman değişkenler, lineer (doğrusal) denklemde olduğu gibi, düz bir çizgi üzerinde düşünülebilirdi, ama doğrusal olmayan denklemler söz konusu olduğunda böyle bir şeye yer yoktu, çünkü ilişkiler karmaşık, çıktılar da etkilerle orantısız olacaktı.[12] Buradan çıkan ilk düşünce, stratejinin tümüyle başarısızlığa sürükleneceğiydi. İkinci düşünce de belki, sürecin ancak ilk aşamalarında gerçek anlamda yönetilebileceği, demek ki en iyi çarenin başlangıçtaki avantajdan yararlanmak olduğuydu. Eğer anlaşmazlık çabucak sona erdirilebilirse, mesele yoktu, ama erken aşamalar geçtikten sonra durumun kontrol dışına çıkması beklenebilirdi. Bu önermeyi doğrulayacak pek çok örneği tarih bize sunmaktaydı – örneğin Schlieffen Planının başarısızlığa uğraması bunlardan biriydi.

Atrisyon ve Manevra

Boyd'un yazdıkları, stratejilerin düşmanın zihninde belirsizlik ve karışıklık yaratma yeteneğinin değerlendirilmesine yol açtı. Bunu sağlamak için savaşma isteğini ve iradesini sabote etmek ("moral savaşı"); gerçeğin çarpık algılanmasını teşvik etmek ve bunları ya kandırmayla ya da iletişim olanaklarına saldırmakla yapmak ("zihinsel savaş") mümkündü.[13] İlk stratejinin analizinden gelen re-

12 Alan Beyerchen, "Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War," *International Security* (Kış 1992 / 93); Barry D. Watts, *Clausewitzian Friction and Future War,* McNair Rapor 52 (Washington, DC: National Defense University, Institute for Strategic Studies, Ekim1996).

13 John Boyd, *Patterns of Conflict: A Discourse on Winning and Lo-*

çeteler büyük ölçüde Napoléon sonrası klasikleriyle Fuller ve Liddell Hart'ın dediklerinin türevleriydi.

Boyd'un kilit örneklerinden biri 1940 tarihli Fransa Savaşıydı. Oradan "Blitzkrieg'e karşı Maginot Hattı zihniyeti doğmuştu. Almanlar kendi OODA halkaları içinde nasıl operasyon yapacaklarını çözerken, Fransız karar mercileri felç durumundaydı.[14] Alman ordusunun başarısının bir anahtarı, delege etmeye hazır olmalarıydı. Taktik komutanlar misyonu kendi bildikleri gibi başarıyorlardı. Bu durumu, ne yapmak gerektiği konusunda paylaşılan bir anlayışa borçluydular. Boyd fiziksel alana odaklanan ve yıkıcı güç olarak ateşli silahları kullanan atrisyon savaşıyla, manevra savaşını, yani zihinsel alana odaklanan ve amaç olarak da müphemlikleri, mobiliteyi ve kandırmacayı benimseyen manevra savaşlarını birbirinden ayırmıştı. Blitzkrieg de moral alanda etkiler yaratabilirdi ve Boyd bunun korkutma ve belirsizlik yaratmayla ilgili olduğu kanısındaydı. Örnek de rastgele seçilmiş değildi. O sıralar herkesin konuştuğu bir konuyla, Amerikan askeri politikasının gelecekte nasıl olacağıyla ilgiliydi. 1970'lerin dünyası, ABD silahlı kuvvetlerinin Vietnam'da aldıkları yaraları yalamakta olduğu ve tümüyle gönüllülerden kurulu bir ordu fikrini sindirmeye çalıştığı bir dönemdi. Generaller orduyu ayağa kaldırmanın en iyi yolunun, NATO merkez cephesine öncelik vermek olduğuna inanmaktaydı. Bunun ek bir yararı da eski rahatlık alanına geri dönmelerine, isyanlardan uzak, büyük savaşa yönelik hazırlıklara dönmelerine olanak sağlamasıydı. Ayrıca 1869'un politikacıları zaten nükleer caydırıcılığa bağımlılığı azaltmayı, onun getirdiği giderek inanılmaz hâle gelen tehditlerden uzaklaşmayı istediklerini söylemişlerdi.

---

sing, yayınlanmamış, Ağustos 1987, 44, 128,: http://www.ausairpower.net/JRB/poc.pdf.

14 *Patterns of Conflict*, 79.

Vietnam Savaşının son aşamalarıyla 1973 tarihli Arap-İsrail Savaşı da bu açıdan ortaya yeni olanakların çıkabileceğini, özellikle konvansiyonel silahların daha isabetli vuruşlar yapmasına izin veren teknolojileri getirmekte olduğunu gösteriyordu. Demek ki kara savaşları doktrinini yeniden düşünme fırsatı önlerinde açılmıştı artık. Aynı zamanda, Avrupa sorununun da eskisine göre daha büyüdüğüne dair kaygılar vardı: Varşova Paktının hâlâ sayısal üstünlüğe sahip oldu varsayılmaktaydı, üstelik doktrinini düzeltmiş, Amerikalılar Vietnam'la uğraşırken güçlerini arttırmışlardı.

Pentagon'da McNamara yönetimine karşı duyulan kırgınlığın etkileri hâlâ derindi; bu durum dönemin kritik literatürünün çoğuna da yansıyordu. Kendisi artık boğucu konformist uygulamaların ve büyük şirketlerin riskten kaçınma kültürünü bir ticarete çevirmenin somut simgesi gibi görülmekteydi, oysa o şirketlerin savaşçı niteliklerini yüceltmesi ve sivrilecek insanlar yetiştirmesi beklenirdi. Bu durum zaman içinde bürokratikleşmeye ve bilimsel rasyonaliteye baş kaldıran romantik sızlanmaların yeni bir türüne dönüşüyordu. Beri yanda bilimsel düşünce alanındaki trendler de bu sefer rasyonalistlerin aşılmakta olduğu görüşlerini teşvik etmekte, büyük şirket kültürünü benimsemiş seçkin ordu elitlerine de meydan okumaktaydı. Masa başında oturan, gerçek çatışmalardan uzakta yaşayan bu adamlar, askeri stratejinin gereklerini unutup işletme ve ekonomi alanlarındaki akademik derecelerinden gurur duyan insanlardı.

Ordunun Vietnam sonrası dönemde doktrini yeniden değerlendirmesinin ilk meyveleri 1976'da yayınlanan *Saha El Kitabı 100-5: Operasyonlar* başlıklı ana doktrin kitabıyla ortaya çıktı.[15] Kitapcıkta karada ve havada her tür

15 U.S. Department of Defense, *Field Manual 100-5: Operations* (Washington, DC: HQ Department of Army, 1976).

ateş açan modern silahların ne kadar öldürücü olduğuna, "aktif savunma" amacına dönük olarak nasıl birleşik yaklaşımda bulunabildiklerine değinilmekteydi. Bu geleneksel bir yaklaşımdı, en ileri ekipmana ve profesyonel eğitime dayanarak kararlı bir saldırıya karşı hatları koruyabilen bir güç oluşturuyor, düşmana sakatlayıcı düzeyde zarar verebiliyor, sonunda onu karşı saldırıya geçemeyecek kadar zayıf düşürüyordu.

Bu kitabın yoğun eleştirilere hedef olması için aradan fazla zaman geçmesine gerek kalmadı. Bu kitabın NATO'nun merkez cephesi konusundaki o zor sorunları ele almakla ilgisi ne kadarsa, askeri kurumların tümünü reformdan geçirmekle ilgisi de o kadardı. Eleştiriler askeri kesimden değil, çoğu sivil olan savunma uzmanlarından gelmekteydi. Yine de bu insanların çoğunun askeri geçmişi vardı ve Boyd'dan çok etkilenmişlerdi. Saldırıların ön saflarında William Lind adlı, son derece muhafazakâr bir isim bulunmaktaydı. O sıralar bir demokrat senatörün yardımcısı olarak görevdeydi. Boyd'un atrisyon savaşıyla manevra savaşı ayrımından etkilenmiş, Blitzkrieg'e karşı Majino Hattı benzetmesini kullanıyordu. Almanların savaş metotlarına ilgisi yoğundu. Birincil amaç olarak, beklenmedik ve istenmeyecek operasyonel ya da stratejik durumlar yaratarak "düşman yüksek komutasının ruhunu çökertmeyi" amaç edinen manevra savaşlarıyla, düşman askerlerini öldürmeye ya da düşman ekipmanını yok etmeye dönük, blietzkriege dayalı atrisyon savaşları tartışılmaktaydı.[16]

Beş yıl gibi bir süre içinde, görünüşe göre reformcular tartışmayı kazanmışlardı, çünkü 1982 yılında benimsenen Hava Kara Savaşı doktriniyle birlikte, saha el kitabının yeni ve gözden geçirilmiş hali basıldı. Bunda amaç,

---

16 William S. Lind, "Some Doctrinal Questions for the United States Army," *Military Review* 58 (Mart 1977).

yalnız Avrupa'da değil, herhangi bir yerde olabilecek bir savaşla ilgili olarak geniş ilkeleri baştan ortaya koymaktı. Raundda savaş alanı görülüyor, başarılı operasyonların nitelikleri, "inisiyatif, derinlik, çeviklik ve senkronizasyon" gibi sözlerle vurgulanıyordu.[17] *Saha El Kitabı 100-5*'e göre manevra, savaşın dinamik bir unsuruydu, kuvvetlerin sürpriz, psikolojik şok, konum ve küçük bir kuvvetin daha büyük olanı yenebileceği ivme gibi şeyleri kullanacak şekilde konsantrasyonuna izin veriyordu. "Kuvvetlerin ateş desteğiyle ilerleyerek avantajlı bir konum" elde etmesi, ondan sonra da düşmanı yok etmesi ya da yok etmekle tehdit etmesi anlamında görülmekteydi. Amaç hızlı hareket etmek, savunmaları yoklamak, başarıdan yararlanmak ve düşman hatlarının derinlerine girerek savaşı düşmanın gerisine kadar taşımaktı.[18] Tüm olayın ruhu, saldırı niteliğindeydi, Boyd'un determinasyonuna göre düşmanın OODA halkasının içine girme fikriyle uyumluydu:

> Düşmanla her karşılaşmanın altında yatan amaç, aksiyon özgürlüğünü ele geçirmek ve elde tutmaktır. Bunu yapmak için, düşmandan daha hızlı hareket ederek onun güçlerinin düzenini bozacak, onu dengesizleştirecek kararları vermemiz ve uygulamamız gerekmektedir.[19]

1986'ya gelindiğinde, *Kontrgerilla Operasyonları*'yla ilgili *Saha El Kitabı 90-8* yayınlanmıştı. Bu seferki, hükümet karşıtı silahlı güçlere karşı eylemleri ele almaktaydı. Hava Kara Savaşları doktrininin, Kontrgerilla operas-

17 ABD Savunma Bakanlığı (US Dep. Defense), ***Field Manual 100-5: Operations*** (Washington, DC: Department of the Army, 1982), cilt 2-1; Huba Wass de Czege ve L. D. Holder, "The New FM 100-5," ***Military Review*** (Temmuz 1982).

18 Wass de Czege ve Holder, "The New FM 100-5."

19 *A.g.e.*

yonlarına da uygulanabileceği iddiasını taşımaktaydı.[20] 1989'da Deniz Piyadeleri *FMFM-1*'i yayınladığında, onlar doktrinlerinin "manevra savaşı"na dayalı olduğunda ısrarcıydılar. Böylesi "fiziksel açıdan daha üstün bir düşmanı" yenmenin yollarını sağlamaktaydı. Bunun için düşmanın "moralini ve fiziksel uyumunu çökerterek onu karşı koyamaz hâle getirmek" esastı.[21]

Operasyonel Sanat

"Manevra" çok geçmeden "atrisyon"un yerini aldı. Bütün bunlar bir soğuk savaş bağlamında olup bitti. O süre boyunca düşman hem çok iyi tanınan hem de çok 'kocaman' bir düşmandı ve çözülmesi gereken sorun da Almanya'nın iç sınırını aşıp gelecek bu düşman saldırısını caydırmak ya da gerekirse ona karşı direnmekti. Böyle olunca da odak noktası, Avrupa'nın orta yerinde, büyük ordular arasında yer alacak klasik bir büyük güçler çatışması oluyordu. Demek ki eski klasik askeri strateji metinlerinin enformasyon dünyasına göre güncellenmiş satırlarından fikir almak mümkündü.

Edward Luttwak, Romanya doğumlu bir bilgindi ve tartışmalı konularda isabetli görüşlere sahipti. ABD askeri politikası çevresinde oluşmuş eleştirel düşüncelerin çeşitli izdüşümlerini yakalayarak bir dizi makale ve kitap yayınladı. Savunma Bakanlığının şişkin komuta yapılarına, stratejik düşünceden uzaklaşarak ne pahasına olursa olsun silahlar edinme tutkusuna karşı çıktı.[22] Askeri stra-

---

20 Ref. Larry Cable, "Reinventing the Round Wheel: Insurgency, Counter-Insurgency," ve "Peacekeeping Post Cold War," *Small Wars and Insurgencies* 4 (Sonbahar 1993): 228–262.

21 U.S. Marine Corps, *FMFM-1: Warfighting* (Washington, DC: Department of the Navy, 1989), 37.

22 Edward Luttwak, *Pentagon and the Art of War* (New York: Simon & Schuster, 1985).

tejinin, normal sivil hayattakinden farklı düşünce biçimlerini gerekli kıldığına işaret etti. Karşı karşıya bulunan güçler arasındaki etkileşimle, savaşın "kendine özgü paradoksal bir mantıkla kırılıma uğramış olduğunu, bu nedenle bizlerin diğer alanlarda içinde yaşadığımız normal ve doğrusal mantıktan saptığını" ileri sürdü. "Karşıtların yan yana gelmesi, hatta tersine dönmesi," normal mantığı ihlâl ediyordu. Sonuçta paradoksal davranış ödüllendirilirken doğrudan mantıklı eylem sendeliyor, "kendini yok etme" düzeyinde olmasa bile en azından ironik sonuçlara yol açıyordu.[23] Büyük sivil bürokrasilerin nasıl yönetileceğini anlayabilen kişiler silahlı kuvvetlerin başına geçtiğinde, o stratejiyi kavrayamıyorlardı, çünkü orada çok farklı bir düşünce biçimi gerekmekteydi. Onlar standartlaşmış çözümler ararken, bunun düşmanın işini ne kadar kolaylaştırdığının farkına varamıyorlardı. Luttwak aynı zamanda ulusal liderlerin o paradoksal zihniyeti anlamayı bir şekilde başardığı durumlarda bile bunu açıkça ortaya sermeye cesaret edemediklerini, seçmenleriyle çevrelerindekileri telaşa vermekten korktuklarını. "Zamana ve mekâna uygun sağduyulu tutumdan en ufak bir sapma," hemen otorite kaybına neden olabilirdi.[24] Robert McNamara'nın Pentagon'a götürdüğü doğrusal planlama modeli, her olasılığı kestiremeyişinden ötürü kusurluydu ve ters sonuçlar getirmeye yatkındı. Luttwak buradan hareketle, karmaşayı ya da en azından tutarlılık sağlamaya çalışmamayı savunmaya başlamıştı, çünkü "paradoksal mantığın kendine çelme takan etkilerini ancak görünüşte çelişkili olan politikaların alt edebileceğini" düşünmek-

---

23 Edward Luttwak, *Strategy: The Logic of War and Peace* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987), 5. Ayrıca bkz. Harry Kreisler'in Edward Luttwak'la konuşmaları: *Conversations with History* serisi, Mart 1987: http://globetrotter.berkeley.edu/conversations/Luttwak/luttwak-con0.html.

24 Luttwak, *Strategy,* 50.

teydi. Luttwak bu noktayı vurgulamakta aşırıya kaçtı: Savaş aslında farklı bir mantık gerektirmiyor, yalnızca farklı bağlamda olduğunun fark edilmesine ihtiyaç gösteriyordu: O da barış zamanında izlenen yoldan farklı bir yol izlemekten geçiyordu.[25]

Luttwak dikkatini, "operasyonel düzey" diye adlandırdığı şeyin önemine odakladı. Bu nokta ihmal edilmişti, o yüzden klasik Avrupa savaşı geleneği de ihmal edilmiş oluyordu. Jomini, Liddell Hart ve Boyd o düzeye, "büyük taktikler düzeyi" adını vermişlerdi. Jomini bunu tarif ederken "bir ordunun savaş meydanındaki manevraları ve saldırı için askerlerin farklı bir formasyona sokulması"ndan söz etmekteydi. Luttwak, operasyonel düzeyin bir general için kritik alan olduğuna inanmakta, bu nedenle de çağdaş Amerikan askeri düşünüşünde buna yer verilmeyişinden nefret etmekteydi. Blitzkrieg veya derin savunma planlarının ortaya çıkması ya da kullanılması da bundan kaynaklanıyordu. Amerikalıların bunu gözden kaçılması, "atrisyon türü savaşa" bağlı kaldıkları içindi.[26]

Operasyonel düzeyde savaşı politikadan arındırılmış bir alan olarak görüp, komutanların "büyük orduları nasıl ustaca yönetebildiklerini göstermek amacıyla" orada düşmanla bir dizi karmaşık çatışmalara girebileceğini düşünmek, von Moltke'den miras kalmış bir yaklaşımdı. Önemli sayılması biraz da Sovyet askeri düşüncesinde itibar görmesindendi. Sovyetler Birliği'nin kurulmasından itibaren oradaki askeri liderler, operasyonel düzeyi hep taktikle strateji arasındaki bir ara geçiş olarak, teorik düzeyde tartışmış, kesin yok etme ile savunma atrisyonlarını sürdürme arasında karar verilecek zaman

25 Gregory Johnson, "Luttwak Takes a Bath," *Reason Papers* 20 (1995): 121–124.

26 Jomini, *The Art of War,* 69 (bkz. bölüm. 7, n. 5). Operasyonel Sanatın gelişimi kavramı için, bkz. Bruce W. Menning, "Operational Art's Origins," *Military Review* 77, no. 5 (Eylül–Ekim 1997): 32–47.

dilimi olarak görmüşlerdi. II. Dünya Savaşına doğru gidilirken Mareşal Mikail Tukaçevski'nin motorizasyon ve hava gücüyle ilgili düşünceleri, masif mekanize kuvvetlerin yok etme savaşında derin operasyonlar yapabilmesinden yana şekillenmişti. Hasımlarının görüşleri hem zayıf strateji, hem de zayıf teori sayılarak suçlanmıştı (ikincisi daha bile tehlikeliydi). Stalin'in çok sayıdaki saldırganlıklarının kaderini damgalamaya bunun katkısı büyüktü, nitekim Tukaçevski'nin harekâtı da aynı kadere sürüklenecekti. Savaştan sonra Sovyetlerin ilk odaklandığı alan, termonükleer silahların etkileri olmuş, sonunda konvansiyonel ordu küçültülmüştü, ama 1960'ların sonlarında asker sayıları yine yükselmeye başlamıştı. Savaşta en büyük şansın erken davranmakta, Amerikan askerleri Atlantik'i aşıp Avrupa'ya varamadan önce harekete geçmekte yattığı görüşünü benimseyen genelkurmay, NATO bölgesi içinde, kombine kuvvetlerle ve az bir ön hazırlıkla, azamî sürpriz yaratacak manevralar yapmanın önemini vurgulamıştı. Varşova Paktının askeri doktrinlerine de yansıyan bu gelenek, ABD'nin başı çektiği NATO ülkelerinin de aynı dalga boyuna ayak uydurmasının nedenleri arasında sayılabilirdi.[27]

Luttwak'ın iddiasına göre, ateş gücüne dayalı atrisyonla, harekete dayalı manevra, birbirinin neredeyse tümüyle zıttıydı. Atrisyon burada zor koşullar altında istemeyerek başvurulacak bir tepki olarak ele alınmıyor, belli bir zihniyeti yansıtan bilinçli bir seçim olarak görülüyor-

---

27 Jacob W. Kipp, "The Origins of Soviet Operational Art, 1917–1936" ve David M. Glantz, "Soviet Operational Art Since 1936, The Triumph of Maneuver War," Michael D. Krause ve R. Cody Phillips, eds., *Historical Perspectives of the Operational Art* (Washington, DC: United States Army Center of Military History, 2005); Condoleeza Rice, "The Making of Soviet Strategy," Peter Paret, ed., *Makers of Modern Strategy,* 648–676; William E. Odom, "Soviet Military Doctrine," *Foreign Affairs* (Kış 1988 / 89): 114–134.

du. Luttwak'a göre, "ateş gücüne abartılı şekilde bağımlı olduğundan, manevranın esnekliğinden yararlanamayan" bir yaklaşımdı. Bu yaklaşımın "önceden kestirilebilirliği ve işlevsel basitliği" nedeniyle cazip gelmesini anlıyordu. Askeri çabaların tümü, belirlenmiş hedeflere sistematik biçimde saldırmaya yoğunlaştırılabilecekti. Bu yanıltıcı hayal yüzünden, "savaş tıpkı mikroekonomiye benzeyen bir mantıkla" yönetilecekti. Savaşın tüm düzeylerinde, yönetim tıpkı "kârını çoğaltmaya çalışan bir sanayi şirketi gibi" hareket edecekti. Sonunda da, rutin ve tekrarcı taktiklerle, süreçlerle uygulanmış olsa bile kaynakları üstün olan taraf kazanacaktı. Girdi büyükse, çıktı da büyük olacaktı. Bunun maliyeti ise, düşmanın cevabî atrisyonuna dayanabilmekte yatıyor, eğer düşman kendine bir müttefik bulur da güç dengesini değiştirirse hesaplar yeniden yapılmak zorunda kalıyordu. Bu sıkıcı, yöntemsel, bürokratik doğrusallığa karşı, Luttwak hayal gücü zengin bir yaklaşımı ve operasyonel paradoksu teşvik etmekteydi. Atrisyon sanatına karşı, manevra sanatını savunuyordu.[28] Orantılı-manevra savaşı, düşmanın gücünden kaçınıp zaafına saldırma yaklaşımıydı. Luttwak bunun, kaynakları zayıf olan taraf için neredeyse mecburî bir tutum olduğunu öneriyordu. Konuyu bu şekilde ortaya koyan Boyd, Luttwak ve çağdaşları, modern çağın askeri klasiklerine geri dönmek gerektiğinde, ama buna bir postmodern yaklaşım uygulayarak bilişsel süreçleri de işin içine katmak gerektiğinde ısrar ediyorlardı. Askeri stratejinin kritik konularında klasikler, aslında sanılandan daha az net bilgi sunarlardı, bu nedenle eski dönemlerin karmaşıklığını yeni okurlar için güncellemek de şarttı. Başlangıç noktası (kaçınılmaz şekilde) Clausewitz olacaktı. Ama herkesin çok iyi bildiği gibi, *Savaş Üzerine* aslında bitmemiş bir

28 Ayrıca bkz. Eliot Cohen, "Strategic Paralysis: Social Scientists Make Bad Generals," *The American Spectator*, Kasım 1980.

kitaptı, Clausewitz oradaki fikirlerini güncelleme çabaları sırasında ölmüştü. Buradan ortaya çıkan müphemlikler, o eseri başlangıç noktası olarak kabul eden herkesi etkilemiş, daha sonra Delbrück ve Liddell Hart gibi kilit kişilerin yazdıkları da, Clausewitz'in neyi kast ettiğini yorumlayış biçimlerine göre, yeni çarpılmalar getirmişti. Kullanılan dil ve çeviri süreci de karmaşıklığa katkıda bulunmuş olduğuna göre, klasiklere geri dönme işi, her sözün ne anlama geldiğine dair yoğun tartışmalara kapı açacaktı – sanki o tartışmalar, o fikirlerin çağdaş sorunlara uygulanış biçimini oluştururken belirecek kavramsal karmaşıklığa çare bulabilirmiş gibi. Durum giderek kızışırken, Clausewitz'in yeni ve önemli bir çevirisi Peter Paret ve Michael Howard tarafından gerçekleştirilerek yayınlandı, ayrıca Delbrück'ün de İngilizcesi ilk defa olarak piyasada belirdi.[29]

Bütün bunların altında bir büyük sorun yatmaktaydı, o da zafere giden yol olarak büyük çaplı savaşın dışında bir başka alternatif olup olmadığı meselesiydi. Bunun ötesinde de daha zor bir kült meselesi, 'zafer'in kendisinin anlamı (ve mümkün olup olmadığı) sorusuydu. Sınırlı savaş 18. yüzyılda ön plandaydı ve örneklerine 19. yüzyılda da rastlanıyordu. Eğer savaş, bir devletin diğerini boyunduruğa almasıyla sona erecekse, bir tür müzakere söz konusu olmak zorundaydı. Pazarlığın sonunda, çatışmaların sona ermesiyle ortaya bir kuvvetler dengesi çıka-

29 Gordon Craig'ın dikkate değer 1943 koleksiyonundaki bir denemede de kendisine önemli yer ayrılmıştı: *Makers of Modern Strategy*. 1986 basımında da muhafaza edildi. Gordon A. Craig, "Delbrück: The Military Historian," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*. Delbrück's *Geschichte der Kriegskunst im Rahmen der Politischen Geschichte*, 4 cilt., 1900–1920 (serinin daha sonraki 3 cildi başka yazarlar tarafından 1936'da tamamlandı), daha sonra 1975'e kadar İngilizcesi yayınlanmadı. Hans Delbrück, çev: Walter J. Renfroe, Jr., *History of the Art of War Within the Framework of Political History*, 4 cilt. (Westport, CT: Greenwood Press, 1975–1985).

cağı varsayılabilirdi. Clausewitz bu olasılığı kabul etmiş, ama tam anlamıyla işlememişti. Onun asıl odağı, düşman ordusunun savaşma gücünü yok etmek ve böylelikle düşman devleti çaresiz duruma düşürmek üzerindeydi.

Bu kavram zaman içinde, yok etme stratejisi olarak tanındı, terim von Moltke tarafından kullanıldı, ardından da Delbrück bunu bezdirme stratejisiyle karşılaştırdı. Delbrück bezdirmeyi, düşmanın ordusu yok edilmemiş olsa bile yine de savaştan vazgeçmeye ikna edilmesi olarak görmekteydi. Bezdirme sözü, düşmanın yorgun düşmesi, takatsız kalması ve artık yeni çatışmalarla yüzleşmek istememesi gibi bir durumu düşündürmektedir. Bu da büyük olasılıkla, eğer bekası söz konusu değilse ve riskleri de sınırlı ve uzlaşmaya duyarlı ise, olabilecek bir şeydi. Daha sonra, metot konusunda karışıklık çıktı, çünkü yorgunluğun (bezginliğin), sonu belirgin olmayan bir dizi çatışmanın sonunda gerçekleşmesi de mümkündü. Delbrück "bipolar strateji" (iki kutuplu strateji) terimini ortaya atarak komutanın amacına savaşla mı, yoksa manevrayla mı ulaşacağı konusunda bir andan bir ana karar verme durumunu yansıtmaya çalışmıştır.

Yok etme ile bezdirme arasında seçim yapmak, yalnızca stratejik bir tercih olmak zorunda değildi, ama maddesel bir durumu yansıtıyor olmak zorundaydı. Eğer savaşmaktan kaçınılamayacaksa, etkili olmaya yetecek kadar güce sahip olmak gerekirdi ya da kesin sonuçlu bir çatışmanın sonrasında bile elde kalan yetenek, devam edip düşman toprağı ele geçirmeye yeterli olmalıydı. Manevra yoluyla ilk başta avantaj kazanmak mümkündü, ama bu da yetmeyebilirdi, çünkü bir ordusu yok edilen düşman, onun yerine yeni bir orduyu devreye sokabilirdi. Sonunda nihai askeri üstünlük elde etmek garanti değilse, yok etme girişiminde ısrar etmek akıllılık olmazdı. Eğer eldeki kuvveti uzun süre muhafaza etmek gerekliyse, en avantaj-

lı durumlar hariç, parça parça çatışmalardan kaçınmak daha iyi olurdu. Bu nedenle, her ikisi de doğrudan çatışmadan kaçınma yolu olarak görülen 'bezdirme' ve 'manevra' arasında bir bağ kurulmaya başladı.[30]

Manevra fikrini ele alıp onu büyük çaplı savaşla karşılaştırarak yeni bir aşamaya taşıyan, Liddell Hart oldu. Ortadaki karışıklığı daha arttıran bir husus da, cepheden saldırıların I. Dünya Savaşı sonrasında artık atrisyon sayılmaya başlamasıydı; ama Delbrück bu terimi bu şekilde almıyordu (tabii eğer kafasındaki terim bu idiyse). Clausewitz altta yatan stratejik ilkeleri ne kadar iyi görmüş olsa da, bu çapta ve bu yoğunlukta bir savaş, Clausewitz'in ele aldıklarının çok ötesindeydi. Liddell Hart, düşmanı, ağır kayıp verdirmekle değil de, kafasını karıştırarak ve şaşkın durumda bırakarak yenme olanağını da hâlâ bir seçenek olarak tutmaktaydı. Ama netleşemeyen husus, bir orduyla diğer ordu arasında gelişebilecek böyle bir durumun, tüm devletler için de geçerli olup olmayacağıydı. Savaş alanında şaşırtıcı dezavantajlar söz konusu olsa bile bazı devletler zamana oynayabilir, yedek kuvvetleri devreye sokabilir ya da sivil direnişi harekete geçirebilirdi. O halde hasımları sahada, cepheden saldırının dışındaki yollarla da yenmenin mümkün olup olmadığı sorusuyla, askeri zaferlerin büyük politik kazanımlara nasıl dönüştürülebileceği sorusu ortada kalmaktaydı.

Bu da bizi Clausewitz'e geri döndürmektedir, çünkü bu iki nokta, yok etme stratejisinden sapma konusundaki tatmin olamayan ilginin tam ruhuna girmektedir, yani yenilmiş, ama sorunu kalıcı ve tatmin edici şekilde çözülmemiş durumlarla ilgili kavram söz konusu olmaktadır; bu da *Schwerpunk*'un ağırlık merkezinin nerede olduğuyla ilgilidir. Bu kavramın Batı askeri örgütleri tarafından be-

30 J. Boone Bartholomees, Jr., "The Issue of Attrition," *Parameters* (İlkbahar 2010): 6–9.

nimseniş biçimi, yapısında var olan problemleri daha da güçlendirmiştir. Kavram öyle tanıdık bir hâle gelmiştir ki, artık ondan kısaca COG (Center of Gravity – Ağırlık Merkezi) diye söz edilir olmuştur. Clausewitz'in odak noktası düşman ordusuyken, ağırlık merkezi hasım tarafın gücü ve kuvvetinin kaynağı olarak belirlenmektedir, ama bazen bir ittifaktan ya da bir ulusal iradeden söz ederken bile kullanılmaktadır.

1980'lerin sonlarında bu çeşitli iz-sürümleri bir araya gelerek Batı askeri kesimlerine yerleşen farklı bir doktrin formu oluşturdu. Savaşın operasyonel düzeyine yönelik bir askeri odak şarttı. Burada kuvvetler hasım tarafın ağırlık merkezine yönlendirilmeliydi. O nokta, askeri kuvvetin düşmanı teslim alması amacına en uygun nokta (ya da noktalar dizisi) olmalıydı. Yeni düşünüş biçimi, en önemli ağırlık merkezlerinin düşmanın beynine giden yolda olması gerektiği inancını güçlendirdi. O zaman şok ya da düzen bozma yoluyla zihinsel 'dislokasyon' yaratılabilir, düşman felç edilebilirdi – ki bu da elbette düşmanın fiziksel gücünü patlatıp durmaktan çok daha iyiydi.

İki savaş biçimi arasındaki fark giderek keskinleşip adeta karikatürize edilme noktasına vardı. Manevracılar, atrisyoncuları iltifat sayılamayacak durumda göstermeye başladılar, düşmanı "sistematik biçimde savaşarak yenilgiye uğratılacak bir hedef olarak görme" yaklaşımıyla suçlandılar. Yeni düşüncede odak etkinlikti, yöntemsel, hemen hemen bilimsel bir savaş yaklaşımı benimseniyordu. Her şey, ateş gücünün ne kadar etkin kullanıldığına bağlıydı, yerel inisiyatif yerine merkezileşmiş kontrol teşvik ediliyordu. İlerlemeler rakamsal ifadelerle tanımlanacak, savaş hasarı, "ceset sayısı" ve ele geçirilen toprak boyutlarına göre ölçülecekti. Cezalandırıcı atrisyona bel bağlamak, karşılığında aynı tür hareketlerin size de yönelmesine hazır olmak demekti. Zafer, "askeri ustalığa,

adam ve malzemede üstün sayılara" o kadar bağlı olmayacaktı. Burada verilmek istenen, hayal gücü ve beceri eksikliği yüzünden insan hayatlarının boşu boşuna ziyan edilmekte olduğu mesajıydı. Oysa artık manevracılar ve istihbaratı iyi olanlar puan toplayacaktı. Manevracı, karşısına çıkan sorunun

> çevresinden dolaşacak, ona karşıdan saldırmak yerine, kendisi için avantajlı olan noktadan saldıracaktı. Amaç eldeki kuvveti, seçilen düşman zaafına yöneltmekti. Manevra, tanımı itibarıyla hıza ve sürprize dayanıyordu, çünkü bunlar olmazsa eldeki kuvveti düşmanın zaafına konsantre etmeye olanak kalmazdı.

Seçilen amaç, "düşmanın fiziksel mahvı olmaktan çok, düzenini, birliğini, komuta ve psikolojik dengesini" parçalamaktı.[31] Bunu başarmak, üstün beceri ve kararları gerektirirdi. Bu tür stratejinin parçası olmayı kim istemezdi ki?

Ne var ki, bu yaklaşımın kilit unsurlarının hepsi sorunluydu. Stratejinin farklı düzeyleri fikri, yerleşik hiyerarşilerin içine işlemişti. Altta yatan ilke, her düzeyde amaçların bir adım yukardan verileceğiydi. Büyük stratejinin düzeyinde bir çekişme beklenebilir, ittifaklar oluşabilir, ekonomiler ayarlanabilir, insanlar taraf olur, kaynaklar tahsis edilir ve askeri roller tanımlanırdı. Strateji düzeyinde, politik amaçlar, askeri amaçlara dönüştürülürdü; öncelikler ve belirli amaçlar üzerinde mutabık kalınır, adam ve malzeme tahsisleri ona göre yapılırdı. Taktik ve operasyonların düzeyindeyse kararlar, eldeki spesifik koşullar içinde verilen amacın en iyi nasıl gerçekleştirilebileceğine göre ilgili askeri birlikler tarafından alınırdı.

---

31 U.S. Marine Corps, *FMFM-1: Warfighting,* 28–29. Bkz. Craig A. Tucker, *False Prophets: The Myth of Maneuver Warfare and the Inadequacies of FMFM-1 Warfighting* (Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies, U.S. Army Command and General Staff College, 1995), 11–12.

Bu düzeyler, büyük güçler arasındaki düzenli savaşa göre oluşmuş hiyerarşik komuta yapılarını yansıttığı kadar, çağdaş uygulamadaki keskin farklılıkları da yansıtmaktaydı. Dikkati çeken nokta, sistemler teorisine ve enformasyon akışlarına duyulan, çağa özgü hayranlık dikkate alındığında, genelde bunların bu tür yapıları sarstığına yönelik görüşlerin de nasıl olup yaygın olabildiğiydi. İş dünyasında uygulamalar hiyerarşileri pohpohlar bir niteliğe doğru kaymaktaydı. Komuta yapısında çok fazla sayıda zincir olursa, sonunda emirlere itaat etmeyen organizasyonlar doğardı. Alt düzeylerde neler olup bittiğiyle ilgili enformasyonun yukarıya doğru ulaşması yavaşlar, hatta enformasyon çarpılabilir, yeni emirler hep tepeden aşağı, zincir boyunca gelecekse de inisiyatif laçkalaşırdı.

Bu varsayım taktik konuların tartışılmasına, kısa ve orta vadeli bir sorun olarak yansıyor, ama kalıcı öneme sahip gibi görülmüyordu. Oysa stratejik konular, asıl büyük konulardı. Uzun vadeli ve kader çizici nitelikte, yaratacakları sonuçlar açısından da varoluşçu nitelikte olmaları mümkündü. Yine de sınırlı savaşlarda tek tek karşılaşmalar kesin sonuçlu olabilir, yerel taktik faktörler de büyük stratejinin alanına kayabilir, en üst politik kontrolün konusu haline gelebilirlerdi. 1990'larda yerel faktörlerin önemi artarken, Amerikalılar "stratejik onbaşı" diye bir kavramdan söz etmeye başlamışlardı. Bu kişi aşırı stres durumunda makul ve *bağımsız* kararlar alabilir, o kararlar da büyük olasılıkla daha sonra hem medyanın hem de kamuoyu yargılamalarının acımasız incelemelerine konu olabilirdi. Stratejik onbaşı kendi eylemlerinin "yalnız o andaki taktik duruma değil, aynı zamanda operasyonel ve stratejik düzeylere de etki yapabileceğinin farkında olacaktı," yani "daha büyük operasyonun sonucunu" da etkileyeceğini bilecekti.[32]

32 Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three

Stratejik ve taktik düzeylerde aynı zamanda bir de operasyonel boyut işlerlikteydi. İngiliz tarihçi Michael Howard, operasyonele ek olarak üç boyut daha belirlemekteydi. Bunlar lojistik, sosyal ve teknolojik boyutlardı. Yalnızca operasyonları tek başına, lojistiği düşünmeden ele almanın tehlikelerine işaret ediyor, bunları mümkün kılan şeyin lojistik olduğunu söylüyordu. Ayrıca yer aldıkları ortam sosyal bir ortamdı, buna ek olarak da, teknolojileri kullanarak çalışıyorlardı.[33] Hangi güçlerin kullanılacağına dair tüm kritik kararların alındığı operasyonel düzeyi odak olarak almanın cazibesi, olayı sivil-asker arayüzünden çıkarıp uzaklaştırmasıydı. Orası kavramsal olarak daha önemli bir stratejik düzeydi. Uygulamada, odağı kesinlikle operasyonel düzeyde tutmanın etkisi, fiili çatışmaları profesyonel askeri yetki alanında tutması, olaya burnunu sokan sivil amatörlerden uzaklaştırmasıydı. Böylelikle, askerlerin Vietnam Savaşındaki yenilgiyi açıklamak için kullandığı tezlerden birini de yansıtmış oluyordu: Sivil "mikro-yönetim."

İkinci sorunlar grubu da ağırlık merkezi kavramıyla ilgiliydi. Daha kavram kabul edilirken bile komutanların neyi arayacakları konusunda olsun, onu hangi metodolojiyle bulacakları konusunda olsun, pek bir fikir birliği yoktu. Jomini'nin kesin nokta kavramını benimseseler, o noktanın üstüne mümkün olan en büyük güçle gitmek gerektiğini kabul etseler, her şey çok daha basit olurdu. En azından, yerine oturmayan metaforlardan kaçınmış olurlardı.[34]

Block War," *Marines Magazine*, Ocak 1999.

33 Michael Howard, "The Forgotten Dimensions of Strategy, " *Foreign Affairs* (Yaz 1979), yeniden basımı Michael Howard, *The Causes of Wars* (Londra: Temple Smith, 1983). Gregory D. Foster, "A Conceptual Foundation for a Theory of Strategy," *The Washington Quarterly* (Kış 1990): 43–59. David Jablonsky, *Why Is Strategy Difficult?* (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 1992).

34 Stuart Kinross, *Clausewitz and America: Strategic Thought and*

Örneğin en büyük gücü elinde tutmakta olan kara ordusu, olayın ilk başta sanıldığı gibi "kuvvete karşı kuvvet"le ilgili olmayıp, dolaylı yaklaşımla ilgili olduğu, "savaş gücünü bir dizi kesin noktaya yöneltip düşmanın güçlü noktalarından kaçınmak" anlamında olduğu görüşündeydi.[35] Gücü daha az olan Deniz Piyadeleri de başlangıçta düşmanın kuvvetli noktalarına değil, kritik zaaflarına saldırmanın daha iyi olacağı görüşündeydi. Hatta ağırlık merkezinden söz etmekte birtakım tehlikeler gözlemliyorlardı, çünkü Clausewitz, gücün doruk düzeyde test edilmesini "bütünü kazanmak için bütün ataklığı kullanmak" şeklinde ifade etmişti.[36] Kritik zaafları belirlemek de, ağırlık merkezini belirlemekten daha kolay değildi. Verilen tavsiye, en kesin fırsatı bulana kadar "her kırılganlığı yoklamak, kullanmak" şeklindeydi. Rastgele bir şeye benzeyen bu süreç, Deniz Piyade Okulundan Joe Strange'i, kritik yetenekleri ve gerekleri yoklayıp oradan kritik zaaflar sürecine geçmeye yöneltti. O zaman düşmanın ağırlık merkezini sabote ederken elde kümülatif bir birikim sağlanmış olurdu.[37]

Derken hava kuvvetleri için, John Warden tarafından ortaya etkili bir görüş atıldı. Warden, Clausewitz'in temel önerisini kabul ediyor, ama bunu hava kuvvetleriyle bir şekilde bağlamaya çalışıyordu. Düşmanın ağırlık merkezi, "en kırılgan olduğu, oraya yapılacak bir saldırının

---

Practice from Vietnam to Iraq (Londra: Routledge, 2008), 124.

35 U.S. Department of Defense, *Field Manual (FM) 100-5: Operations* (Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 1986), 179–180.

36 U.S. Marine Corps, *FMFM-1: Warfi ghting,* 85.

37 Joseph L. Strange, "Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitizan Foundation so that We Can All Speak the Same Language," *Perspectives on Warfighting* 4, no. 2 (1996): 3; J. Strange and R. Iron, "Understanding Centres of Gravity and Critical Vulnerabilities," araştırma raporu, 2001: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog2.pdf.

kesin sonuç sağlama şansının en yüksek olduğu yeri seçmek demektir," eklemesini yapıyordu. Kesinliğin kanıtı, düşman liderliğinin artık "sizin istediğiniz şeyleri yapmaya razı olması"yla ortaya çıkacaktı. Warden düşmanı (herhangi bir düşmanı) birbiriyle karşılıklı ilişkisi olan birtakım ayrı parçaların bazı bağlar ve düğümlerle birbirine tutunduğu bir sistem olarak gösteriyor, bunların bazılarının kritik olduğunu söylüyordu. Ağırlık merkezi, bir araya gelen beş parçanın (ya da halkanın) her birinde bulunabilirdi – liderlik, organik esansiyeller, altyapı, nüfus ve saha kuvvetleri – zaten bu beşi, stratejik kimliği oluşturan şeylerdi. İşin can alıcı noktası, bu saptanan noktalara peşpeşe değil de, aynı andan saldırabilecek, böylelikle hasım tarafı felce uğratabilecek tek gücün hava kuvvetleri olmasıydı. Yaratılacak etkinin kesin olacağını savunuyordu.[38] Buradaki varsayım, merkezlerin fiziksel yapılarda bulunuyor olduğu, bunları kaybetmenin düşmanı artık pes etmeye mecbur bırakacağı şeklindeydi. Yani Warden, atrisyon düzeyinde bir ateş gücünün, eğer hedefler dikkatle analiz edilmişse, manevracıların istediği sersemletici etkiyi sağlayabileceğini ortaya koymaya çalışmaktaydı.

Durum böyle olunca, bu kavramların ne anlama geldiği konusunda ortada bir mutabakat görünmemekteydi. Yirmi yıl boyunca çeşitli formülasyonlarla uğraşıldıktan sonra, "COGları saptama ve kullanma konusunda hiçbir doktriner rehberlik bulunmadığı için planlamacıların zamanının ziyan edildiği ve ortaya pek az somut yarar çıkacağı" sonucuna varıldı. Planlama ekiplerinin "neyin COG

38 John A. Warden III, *The Air Campaign: Planning for Combat* (Washington, DC: National Defense University Press, 1988), 9; idem, "The Enemy as a System," *Airpower Journal* 9, no. 1 (İlkbahar 1995): 40–55; Howard D. Belote, "Paralyze or Pulverize? Liddell Hart, Clausewitz, and Their Influence on Air Power Theory," *Strategic Review* 27 (Kış 1999): 40–45.

olup neyin olmadığını tartışmakla, haftalar değilse bile saatler harcayabileceği, sonuçta kararı büyük olasılıkla en iyi analizlerin değil, oradaki en güçlü kişinin vereceği" ifade edildi.[39] Ama bu rapor yazılırken, daha iyi bir metodoloji geliştirilirse görevin yönetilebilir hâle geleceğine ve sonuçların da yararlı olacağına inandıkları" da belli edildi. Gerçek sorun, ağırlık merkezi kavramının genişletile genişletile anlamsız hâle getirilmiş olmasındaydı. Bir hedeften ya da birkaç hedeften söz ediliyor olabilirdi. O nokta düşmanın kuvvet kaynağı olduğu için belirlenmiş olabileceği gibi, kritik zaafı olduğu için de belirlenmiş olabilirdi. Bulunduğu yer, fiziksel, psikolojik ya da politik alanda olabilirdi. Her şey yolunda giderse, o merkeze saldırıldığında sonuç kesin olacak ya da kesinlik potansiyeli taşıyan sonuçlardan oluşacaktı. Olay ilk baştaki metafordan hayli uzaklaşmıştı, ama kullanılan dil, eğer çok spesifik operasyonel amaçlar seçilirse ve saldırı doğru yapılırsa, istenen politik etkinin sağlanabileceği beklentisini teşvik eder şekildeydi. Bu durum, Clausewitz'in ilk kavramını yansıtıyor, zaferin anahtarının aslında düşmanın askeri sistemini yenilgiye uğratmak olduğunu onaylıyor gibiydi, ama düşmanın politik direnme gücünün kaynağı başka bir yerdeyse, yapılmış olan saldırılar hayal kırıklığı yaratmak zorundaydı. Eğer o kaynağın fiziksel bir yeri yoksa ya da belli kapasiteleri temsil etmiyorsa, bunun yerine bir politik ideoloji ya da bir ittifak söz konusuysa, o zaman neyin hedeflenmesi gerektiğini saptamak daha da güç olacaktı.

Üçüncü sorunlar grubu da, askeri tarihin atrisyon-manevra dikotomisine pek destek vermemesinden ya da manevranın, ara sıra beliren bir fırsat değil de, genel bir

39 Jan L. Rueschhoff and Jonathan P. Dunne, "Centers of Gravity from the 'Inside Out,'" *Joint Forces Quarterly* 60 (2011): 120–125. See also Antulio J. Echevarria II, "'Reining in' the Center of Gravity Concept," *Air & Space Power Journal* (Yaz 2003): 87–96.

doktrin olarak kullanılabilmesinden kaynaklanıyordu. Carter Malkasian, "atrisyonu bilinçli olarak kullanan ya da o kavramı geliştirmiş olan hiçbir komutanın ya da teorisyenin, manevra savaşını savunanlar tarafından referans olarak verilmediğinden" yakınmaktaydı.[40] Her ne kadar atrisyon, askerlerin mantıksız ateş gücüyle feda edildiği bir sistem olarak tanımlanıyor olsa bile Malkasian bu savaş türünde "derinlemesine geri çekilmelerin, sınırlı saha saldırılarının, cepheden saldırıların, devriye görevlerinin, dikkatli savunmaların, araziyi yakıp kavuran taktiklerin, gerilla savaşının, hava saldırılarının, top atışlarının ya da baskınların" da kullanılabildiğini ortaya koymaktaydı.

Atrisyon savaşlarının pek çok başarılı örneği görülmüştü. Napoléon'un 1812 seferinde Rusya'nın ortaya koyduğu savunma "belki de bunlar arasında en görkemlisiydi."[41] Atrisyon'un kilit özelliği, düşmanı bezdirmesiydi, bunun anlamı da sürecin uzun süreli, adım adım ilerleyen, parçalar halinde uygulanan bir nitelikte olmasıydı. Sonu kesin bir meydan savaşıyla gelebilirdi, ama eğer taraflar artık usandıklarına karar verirlerse, masada görüşmelere doğru da kayabilirdi. Demek ki ılımlı amaçları olan zorlama stratejilerine uygundu. Tehlikesi, atrisyon savaşının bir tahammül yarışmasına dönüşebilmesinde yatıyordu, ayrıca düşmanın yıpratılıp yıpratılamayacağını da önceden bilme olanağı yoktu.

Hew Strachan, operasyon düzeyinin tehlikesini acı bir dille "politikadan arındırılmış alan" diye tarif etmekte, "manevrayla ilgili olarak kullandığı dilde, giderek 'manevracılık' diyebileceğimiz kavramdan neredeyse metafizik ifadelerle söz etmekte, bunun içe dönük niteliği

40 Carter Malkasian, *A History of Modern Wars of Attrition* (Westport, CT: Praeger, 2002), 5–6.

41 *A.g.e*, 17.

nedeniyle de ancak bu konularla ilgilenmiş kimseler tarafından anlaşılabilmektedir," demektedir.[42] Operasyonel düzeyle bu kadar ilgilenmenin izini geriye doğru sürerek General Erich Ludendorff'a kadar varmıştır. I. Dünya Savaşı öncesinde Alman ordusu katı şekilde kendi askeri alanının sorunlarına odaklanmış, sivilleri tartışmalardan uzak tutmuş ve kendi eylemlerinin ne gibi politik sonuçlar getireceğine de pek kayıtsız kalmış, bunu da, istenen şey ne olursa olsun, başarılı bir yok etme savaşının sonunda nasılsa elde edilebileceği varsayımına dayandırmıştı. Ludendorff, ülkesinin 1918'deki yenilgisini sivillerin "arkadan bıçaklamasına" yorumlamış, savaş alanında yenilmekten ötürü gerçekleşmiş olmadığını ileri sürmüştü. Topyekûn savaş kavramının savunucusu kesilmiş, toplumun tüm kaynaklarının zafere yönlendirilmesini istemişti. Savaşın politikaya hizmet etmesi yerine, politika savaşa hizmet etmeliydi. Dolayısıyla strateji konusundaki fikirleri aslında von Moltke'nin görüşlerinin bir devamıydı ve geçmiş savaşta benimsediği keskin operasyonel odağı yansıtmaktaydı. Bu perspektifin ülkesini mahvettiğini kabul etmemekteydi. Savaş sırasında Almanya'nın yenilikçi stratejik düşünceden uzak kalmasının nedenleri arasında bu görüş de vardır. 1940'larda Batı Avrupa'da blitzkriegin erken dönem başarıları, bir savaş öncesi doktrinini değil, Schlieffen Planını şekillendirmiş olan eski sarma doktrinlerinin ta kendisidir. Bu seferki başarısı, ilham içeren bir uyarlamanın ve Fransız Yüksek Komutasının hatalarının sonucudur, zira Fransızlar Alman tehdidine karşı ne stratejik ordu yedeklerini ne de taktik hava gücünü kullanmış, duruma ancak Alman saldırıları ivme kazandıktan sonra uyanmışlardır.

1940'ların başarıları, blitzkriegin bir savaş kazanma yolu olduğuna Hitler'i ikna etmiş, Sovtetler Birliğine sal-

42 Hew Strachan, "The Lost Meaning of Strategy," *Survival* 47, no. 3 (Sonbahar 2005): 47.

dırısında da o yöntemi benimsetmiştir. Bu sefer de Sovyetlerin hataları erken dönem Alman başarılarına yardımcı olmuş, ama saldırılar çok geçmeden tökezlemiş, savaşın ekonomik talepleri yeterince ele alınmamıştır. Blitzkriegi bir doktrin olarak kutlarken, taraftarları Doğuda yer alan bu tecrübeye yeterince dikkat yöneltmemişler, o rotayı saptayan (yalnız girişimin başarısızlığını değil) fetih, yağma ve ırksal tahakküm amaçlarının gerçekleşmemiş olmasını değerlendirmemişlerdir.[43] Sonunda II. Dünya Savaşı tecrübesi de I. Dünya Savaşını izlemiştir. Almanlar kazanan bir manevrayla bir sonuç sağlamaya çalışmanın ardından kendilerini bir atrisyon savaşı yürütmek zorunda bulmuşlardır. Blietzkrieg modeli bu nedenlerle kusurludur, II. Dünya Savaşı historiyografisini ihmal etmesi nedeniyle eksiktir.

Ayrıca 1980'lerin başlarındaki NATO merkez cephesi açısından da 'manevra'nın getireceği imkânlar fazla abartılmıştır. Hızlı ve beklenmedik hareketlerle ilgili olarak kullanılan dil gerçi çekici bir dildir, ama aynı zamanda da, büyük ve hantal modern ordulara uygulandığında müphemliklerle doludur, pratikte nasıl işleyeceğini öngörmek güçtür. Aslında romantik ve nostaljik bir strateji bakışıdır, politikanın ve ekonominin getireceği normal sıkıntıları kapsamdışı bırakır, hem Sovyet doktrininden hem de onun manevra savaşı yürütmedeki kırılganlığı varsayımdan aşırı etkilendiği gibi, Batının bunu başarıyla uygulayabileceği konusunda da aşırı iyimserdir.[44] Savunulan manevra stratejileri çoğu zaman hiç pratik değildir. Avrupa koşullarında yüksek riskli seçenekler olacaklardır, zira kentsel yayılım ve karmaşık kara ve de-

43 Rolf Hobson, "Blitzkrieg, the Revolution in Military Affairs and Defense Intellectuals," *The Journal of Strategic Studies* 33, no. 4 (2010): 625–643.

44 John Mearsheimer, "Maneuver, Mobile Defense, and the NATO Central Front," *International Security* 6, no. 3 (Kış 1981–1982): 104–122.

mir yolu ağları söz konusudur, üstelik sağlıklı istihbarata ve etkili komuta-kontrole de fazla yük bindirmektedir. Kusurlu bir manevra, korkunç felâketlere yol açabilir ve arka taraf kontrolünü boş bırakabilir, burada özellikle Federal Alman Cumhuriyeti dikkati çekmektedir, çünkü onlar agresif strateji sayılabilecek her şeyden de, kendi topraklarını savaş alanına çevirebilecek her tür savunma stratejisinden de kuşku duymaktadır. Jeopolitik bağlamı ihmal etmek ve operasyonel sanatı daha geniş bir stratejinin parçası olarak, ittifakı bir arada tutmak yerine tek başına ele alarak varsayımlı bir savaşa dönük kurnaz hareketlere yönelmek gibi bir eğilimin sorunları açıktır.

Manevra yaklaşımının savunucusu olarak Luttwak gerçi burada tedbir gerektiren teorik nedenlere dikkat çekmiştir. Liddell Hart'tan dolaylı yaklaşım fikrini alarak en az beklenen çizgiyi izleme ihtiyacına dikkat çekmiştir. Açıkça görünen yol, en avantajlı alanda en doğrudan yol, düşmanın en iyi hazırlandığı yere yönelmek olacaktır. Demek ki en karmaşık ve rahatsız yolu seçmek, düşmanı gafil avlamanın en iyi yolu olmalıdır. Ne yazık ki, dolaylı yaklaşım tercihi bir kere ortaya konmuş olduğuna göre, düşman da beklenmeyene karşı hazırlıklı olacaktır, yani en zor yol seçilse bile belki burada çifte blöf söz konusu olabilecek, asıl beklenen yol belki düşmanın en son bakacağı yer olabilecektir. Hangi yolun seçileceğinin testi, bir sürpriz demektir. Sürpriz olmazsa, zor yol için gösterilecek çabalar boşa gidecek, büyük olasılıkla tehlikeli de olacaktır. Sürpriz, stratejinin çıkmasını "kısa bir süre için bile olsa, kısmi bile olsa," çatışma sürerken bile etkileyebilecektir.[45] Sürprizin avantajı, düşmanın bir an için tepki verememesi, yani kırılgan duruma düşmesidir, çünkü karar verme mekanizması aksamış olacaktır.

Bu mantığın akıl karıştıran paradokslara yuvarlanmaması için de bazı pratik nedenler vardır. Hareket belki

45 Luttwak, *Strategy*, 8.

yalnızca gerekli yakıt ve ikmal malzemesinin taşınmasıyla sınırlı olabilir ve silahla cephane için de pek bir erişim alanı bulunmayabilir. İlk angajman olağanüstü başarı getirmemişse, bir süre için savaşı sürdürme kapasitesi kalmayabilir. Buna ek olarak, sürpriz de gizliliğe ve kandırmacaya dayalıdır. Özenle planlanmış manevralara kalkışıp da sonra yolda yakalanmaya, tuzağa düşmeye gerek yoktur. Bu nedenle dolaylı yaklaşımda "kendini zayıf düşüren tedbirler" gizlidir, bundan ötürü de bazı bedelleri ve riskleri söz konusudur. Bunlara, Clausewitz'in o kadar kesin biçimde belirlemiş olduğu sürtünme etkisini de eklemek gerekir. Burada temel planın düzgün uygulanmasına müdahale eden kümülatif bir etki söz konusudur; vasıtalar bozulabilir, emirler yanlış anlaşılabilir, ikmal yanlış yönlendirilebilir, sıradışı iklim koşullarıyla ya da aşılmaz engebelerle karşılaşılabilir. Stratejinin bir amacı, düşmanı dolaylı yaklaşıma yöneltip sürtünme etkisini arttırmak, doğrudan yolların iyi korunmuş olduğunu garantiye almak, ondan sonra da ikmal yollarını kesmektir.

Luttwak, Clausewitz'den aldığı bir paradoksa da işaret etmektedir: İlk stratejinin başarısı ne kadar büyükse, ordu ana üssünden uzaklaşırken sürtünme riski de o kadar büyür. Düşman gerileyip kendi ana üslerine yaklaşırken, kendi ikmal hatlarına ulaşır ve yedek kuvvet bulma olanağı artarken, ilerleyen, bilinmedik araziye girecektir. Muzaffer ordular, güçlerinin ötesine yönelmeye eğilimlidir, şanslarını fazla zorlarlar. Eğer zirve noktasını, yani düşmana karşı en avantajlı oldukları yeri aşar da ötesine geçerlerse, avantaj dengesi değişmeye başlar. Karmaşa durumundaki bir ordu kolay kolay yeniden gruplanamayacağından, saldırganın bu avantajı kullanması daha akıllıca olur. Tam teslim koşulları belli olmadığında, düşman yeniden gruplanıp savaşa geri dönme olanağı arayacaktır, ülke işgal altındaysa bunu belki bir ayaklanma bi-

çiminde yapacaktır. Demek ki stratejinin nihai testi, sürprizin sağlanıp sağlanmaması değildir. Sonunda o taktik bir meseledir. Asıl test, istenen politik sonuca ulaşılıp ulaşılmadığıdır. Temel nokta, herhangi bir formüle bağlı kalmanın düşmana kendini ayarlama ve karşılık verme fırsatını tanımasıdır.

Son olarak, bunların hepsinin gerisinde bir sebep-sonuç varsayımı yatmaktadır: "Muğlâklığın, kandırmacanın, yeniliğin, çevikliğin, şiddetin ya da şiddet tehdidinin" düşmanda yeterli sürpriz ve şok yaratacağına, onu karmaşaya ve düzensizliğe iteceğine" dair bir varsayım. Boyd'un ısrarla söylediğine göre moral bozukluğunun esası,

> *tehdidi* (yani esenliğe ve yaşama yönelik tehdidi) yaratmak, kullanmak ve büyütmek, *belirsizlik* (ilgisiz, çelişkili, yabancı ya da kaotik görünen olaylarla yaratılan izlenim ya da atmosfer) ve *güvensizlik* (organik bütünler arasındaki insani bağları gevşeten bir kuşku atmosferi) yaratmaktır.

Bunun gerçekten işlerlikte olduğunun kanıtı, birbiriyle işbirliği yapmayan çok sayıda ağırlık merkezleri yaratacak şekilde *yüzeysel korku, endişe, kaygı ve yabancılaşma* gözlemlenmesidir.[46]

Mukayeseli moral ve tutarlılık kesinlikle bir fark yaratır, kafası karışan komutanlar ordularının darmadağın oluşunu seyretmek zorunda kalır, bu hikâye kolektif sinir krizi geçiren karargâhlarda tekrar tekrar anlatılır, organize askerler düzensiz yığınlara dönüşürken disiplinli ve zeki insanlar da birdenbire karanlıkta bocalayıp duran çaresiz budalalara dönüşür. Boyd "cesareti, özgüveni ve ruhu" görmüş, bunların bir araya gelip "moral gücü" oluşturduğunu, o gücün olumsuz etkilere karşı dikilebileceğini anlamıştı. Eğer düşman gerçekten böyle bir moral güce sahipse, o zaman onu çökertmek için tasarımlanan hayali

---

46 Boyd, *Patterns of Conflict*, 122.

fiziksel etkenler işe yaramazdı. Beri yandan, bireyler de, gruplar da, birbirinden farklı cevaplar verirlerdi; bazıları olayların sonuçlarını emip kolayca uyumlanırdı. Cevaplar bazen optimalin altında olabilir, ama yeniden gruplanıp yeni durumla başa çıkmaya yeterli olurdu.

Ünlü bir komutan (önceden uyarılmış olduğu halde) şok bir askeri adım yüzünden karmaşaya düşmüştü. O komutan Stalin'di, tarih de 1941'di. Alman saldırısı başlamış, hızla zaferler kazanmaya koyulmuştu. Birkaç gün boyunca Sovyet halkı Stalin'den hiçbir ses duyamamış, adam duruma bir anlam verebilme mücadelesi içine girmişti. O bununla uğraşırken, cephedeki insanlar ellerinden geleni yapmaya çalışıyor, kimi cesaret göstererek savaşın ortasına atılıyordu. Sonunda Stalin kendini toparladı, halkına coşturucu bir mesaj yayınladı, savaşın komutasını eline aldı. Ülkesinin boyutları, nüfusunun çokluğu, Almanların hızlı zafer kazanmasını gerektiriyordu, Hitler de Slav zihniyetini yeterince hakir gördüğünden, zorlu bir saldırının düşmanı çökerteceğine inanmaktaydı. Moral kaybı gereken ölçüde gerçekleşmeyince, Hitler'in gücü takılıp kaldı ve gerilemeye zorlandı. Şok etkisi geçmiş, Sovyet liderliği kendini toparlamıştı.

Bedenleri zihnin kontrol ettiğini, zihnin işleyişine darbe indirmenin bedenleri yok etmekten daha çok işe yarayacağını iddia etmek başka bir şey, ama zihne inen darbenin onu bedene inen darbe gibi yıkacağını varsaymak da başka bir şeydi. Bilişsel alanın önemini kavramak başka, onun manipülasyona duyarlı olduğunu sanmak da başkaydı. İnsan zihni inanılmaz düzeyde inkâr, direnç ve uyum yeteneklerine sahipti ve bunu aşırı stres durumlarında bile başarabiliyordu.

16. BÖLÜM

Askeri Alanda Devrim

Askeri alanda devrim belki savaş meydanına bir tür taktik netlik getirebilir, ama bunu ancak stratejik bulanıklık pahasına yapar.

—Eliot Cohen

Savaşla ilgili bu "operasyonel" yaklaşım hiçbir zaman tasarımlandığı koşullarda denenmedi. 1980'lerin sonlarında Sovyet komünizmi patlayıverdi, Varşova Paktı çok geçmeden buharlaşıp yok oldu, Avrupa'nın ortasında bir başka büyük gücün ortaya çıkması olasılığını da alıp götürdü. Amerikan askeri kesimi çok geçmeden bambaşka tür sorunların çözümüyle uğraşır olmuştu. Koşullar o zamana kadar çok değişmiş olduğundan, bu durum dolaylı yaklaşımın denenmesi için iyi bir fırsat sunabilirdi, ama öyle olmadı, yeni durum daha da yerleşik hâle geldi, günümüzde de "askeri alandaki devrim" adıyla anılır oldu.

Büyük ve güçlü bir düşmana kaygılanmak diye bir ihtiyaç yoktu. Amerikalıların yeni teknolojilere yönelik çabaları, akla gelebilecek her türlü hasımla aralarında bir kalite uçurumu yaratmıştı, operasyonel doktrine daha fazla vurgu yüklenmesi de, üstün istihbarat ve iletişim

sayesinde hasımların çevresinden dolaşmayı mümkün hâle getirmişti. Çok vakit geçmeden, ortaya yepyeni güçlerin demoları döküldü. Irak, komşusu Kuveyt'i Ağustos 1990'da işgal etti, bir sonraki yılın başlarında da ABD liderliğindeki bir koalisyon devreye girip Kuveyt'in özgürlüğünü iade etti. O noktaya kadar, sensörlerde, akıllı silahlarda ve sistem entegrasyonlarındaki ilerlemeler test edilmemiş hipotezler durumundaydı. Kuşkucular (Luttwak da dahil), Irak'la çıkabilecek bir savaşta kavramsal olarak en parlak sistemlerin bile kendi karmaşıklıklarından ya da geleneksel askeri beceri düzeyinden ötürü sabote edilebileceğini söyleyip uyarıda bulunmaktaydılar.[1] Ama Desert Storm (Çöl Fırtınası) harekâtında ekipmanlar iyi çalıştı: Bin kilometrelik mesafeden atılan *cruise* füzeleri Bağdat sokaklarından geçip hedefe ön kapıdan girerek patladı.

Son derece tek taraflı olan bu savaş, modern askeri sistemlerin potansiyelini en *iltifatkâr* biçimde ortaya sermişti. Iraklılar ordularının büyüklüğüyle övünüp durmuşlardı, ama o ordunun büyük kısmında silahlar zayıftı, askere alınmış gençler birdenbire kendilerini profesyonel, iyi teçhizatlanmış, üstün ateş gücüne sahip bir kuvvetle karşı karşıya bulmuşlardı. Sanki hasım ordunun gücünü en iyi şekilde gösterebilmesi için kendi ordularını "iyi yürekliliklerinden" böyle organize etmişler gibi bir durum vardı. Savaş planının Batı askeri ilkelerine uygun olduğu ortaya çıktı. Karşılarında silahları eksik, becerileri mukayese götürmez bir hasım vardı. Hava kontrolü konusunda hemen pes ettiler. Deneme niteliğindeki bir cephe saldırısı Iraklıları çabucak çökertti. Ama General Norman Schwarzkopf yine de girift bir sarma manevrasını sürdürüp onları geri çekilirken yakaladı, ne var ki,

1 Bkz. Lawrence Freedman ve Efraim Karsh, *The Gulf Conflict* (Londra: Faber, 1992).

yeterince hızlı bir yenilgiye uğratmadı. Amerikalılar buna rağmen ateşkes ilan ettiler, yok etme savaşı olanağından bilerek vazgeçtiler. Bu hareket, savaşı sınırlı tutma arzusunun ve belirlenmiş amacın (Kuveyt'in özgürlüğünün) sağlanmış olmasına rağmen, bu zaferin tüm Irak'ı işgal etme girişimine dönüştürülmeyeceğinin ifadesiydi. Bu da, diplomatik ve askeri açılardan makul bir tutumdu, ama ardından kesin zafer yanlılarının sesleri yükseldi. Saddam Hüseyin canını kurtardı ve savaşın sonucu da, en iyi olasılıkla, "sona erdirilmemiş" olarak açıklandı.[2]

Bu harekâtın gelecek için bir patern oluşturacağı, askeri alanda bir devrimi temsil ettiği fikrinin izi sürüldüğünde, Pentagon'daki Net Değerlendirme Ofisinin (ONA) Andrew Marshall liderliğindeki kadrolarına varılmaktadır. Marshall uzun süre RAND'da çalışmış ünlü bir isimdi. Sovyetler Birliği'nin son yıllarında ülkede "askeri teknik devrim" söylentileri dolaştığının, bunun konvansiyonel kuvvetleri yeni bir etkinlik düzeyine yükselteceğinin konuşulduğunun farkındaydı. Marshall yeni sistemlerin yalnız 'geliştirme' olmakla kalmayıp, savaşın karakterini değiştirebileceğine inanmıştı. 1991 Körfez Savaşı sonrasında analistlerinden Yarbay Andrew F. Krepinevich'e bir soru sormuş, NATO ile Varşova Paktı arasındaki askeri dengeyle ilgili çalışmaları kimin yaptığını, presizyon silahlarının ve yeni enformasyon/iletişim tekniklerinin bileşik etkilerini kimin incelediğini bilmek istemişti.[3]

---

2 U.S. News & World Report editörleri tarafından başlıkta yansıtılmış: *Triumph Without Victory: The Unreported History of the Persian GulfWar* (New York: Times Books, 1992).

3 Bkz. Andrew F. Krepinevich, Jr., "The Military-Technical Revolution: A Preliminary Assessment," Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2002, 1, 3. Bu baskının önsözünde Krepinevich, Marshall'ın rolüne dair ek ayrıntılar vermektedir. Ayrıca bkz. Stephen Peter Rosen, "The Impact of the Office of Net Assessment on the American Military in the Matter of the Revolution in Military Affairs," *The Journal of Strategic Studies* 33, no. 4 (2010): 469–482.

1993 yazına gelindiğinde Marshall savaşların yapılışıyla ilgili iki değişikliği mümkün görmekteydi. Biri uzun menzilli presizyon silahlarıyla vurmanın "dominant operasyon yaklaşımı" haline gelmesiydi. Diğeri ise, belki "enformasyon savaşları" adını alacak yaklaşımın ortaya çıkmasıydı.[4] Bu aşamada kendisi, "askeri teknik devrim" yerine "askeri alanda devrim" (RMA) teriminin kullanılmasını, teknik değişimler kadar operasyon ve organizasyondaki değişimlerin de vurgulanmasını teşvik etti.[5] Krepinevich 1994 yılında RMA'yı şu şekilde tanımlamaktaydı:

> "Yeni teknolojileri çok sayıda askeri sistemlere yenilikçi operasyonel kavramlarla ve organizasyonla uyumlandırılmış olarak uygulamak, angajmanların karakterini ve yürütülmesini temelden değiştirmekte ... bunu silahlı kuvvetlerin savaş potansiyelinde ve askeri etkinliğinde çarpıcı bir artış sağlayarak gerçekleştirmektedir."[6]

RMA'nın kökleri her ne kadar doktrinde yatıyor olsa da, esas güdücü etki teknolojik gibi görünmekteydi, çünkü enformasyonu toplayan, işlemleyen ve iletişimini yapan sistemlerin, askeri gücü uygulayan sistemlerle karşılıklı etkileşiminin sonucu ortaya çıkıyordu. Sistemlerin sistemi diye adlandırılan bir mekanizma, bu etkileşimi düzgün ve sürekli hâle getirecekti.[7] Bu kavram özellikle deniz

---

Yine bkz. Fred Kaplan, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War* (New York: Simon & Schuster, 2013), 47–51.

4 Andrew W. Marshall, "Some Thoughts on Military Revolutions—Second Version," ONA memorandum for record, 23 Ağustos 1993, 3–4. Alıntı. Barry D. Watts, *The Maturing Revolution in Military Affairs* (Washington, DC: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2011).

5 A. W. Marshall, "Some Thoughts on Military Revolutions," ONA memorandum for record, 27 Temmuz 1993, 1.

6 Andrew F. Krepinevich, Jr., "Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolutions," *The National Interest* 37 (Sonbahar 1994): 30.

7 Admiral William Owens, "The Emerging System of Systems," *US Na-*

kuvvetleri bağlamında çok uygundu. Denizde de, tıpkı havada olduğu gibi, yalnızca savaşa katılanlardan başka hiç kimsenin bulunmadığı bir alan söz konusuydu. II. Dünya Savaşına bakıldığında bile hava ve deniz savaşları hep sistematik analize duyarlı paternler sunuyordu, bunun anlamı da teknik innovasyonların etkisinin görülebileceği şeklinde olmak zorundaydı.

Buna karşılık kara savaşları her zaman daha karmaşık ve akışkan olmuş, çok daha fazla sayıda etkilere açık olagelmişti. RMA'ın getirdiği vaat, kara savaşlarını farklılaştırmaktı. Uzun mesafelerdeki hedefleri presizyonla vurmak, zaman ve mekândan kaynaklanan sınırlamaların baskısının azalacağı anlamına gelmekteydi. Düşman birliklerine olayın dışından saldırmak mümkün olacaktı. Ordular çevik ve manevra açısından üst düzeyde tutulmalıydı, çünkü kendi ateş güçleriyle birlikte hareket etmek zorunda olmayacaklardı. Bu ancak özsavunma durumunda gerekecekti. Daha çok, ihtiyaç duyulan şeyi olayın dışından sağlayabileceklerdi. Organik olmayan ateş gücüne dayanmak, kalabalık birliklere bağımlılığı azaltacak, dolayısıyla yüksek kayıplar verme olasılığını küçültecekti.[8] Düşman komutanları hâlâ kaynaklarını mobilize edip planlarını yapmaya çalışırken, artık zamanı ve mekânı ciddi şekilde sınırlı olmayan kuvvetlerin öldürücü vuruşlarıyla afallayacaklardı. Düşman kuvvetlerini kabaca bertaraf etmekten uzaklaşmak, Boyd'un daha hızlı ve daha becerikli hareket önerisini kullanmakla tamamlanacak, düşman kuvvetleri artık direnmenin yararsız olacağı noktasına geleceklerdi. Hevesli savunucular, artık "savaşın sislerinin" dağıldığını, sürtünme sorununun da

val Institute Proceedings, Mayıs 1995, 35–39.

8 Çeşitli teorilerin analizi için bkz. Colin Gray, *Strategy for Chaos: Revolutions in Military Affairs and the Evidence of History* (Londra: Frank Cass, 2002). Lawrence Freedman, *The Revolution in Strategic Affairs*, Adelphi Paper 318 (Londra: OUP for IISS, 1998).

cevaplandığını ileri sürmenin eşiğine gelmişlerdi.[9] En azından, savaşlar artık yüksek yoğunluklu çatışmalardan kurtulacak, daha kontrollü ve ayrıma elverişli hâle gelecek, düşmanın askeri örgütünü mümkün olan en az güçle sakatlamak mümkün olacaktı. Seçilen politik amaçlara ulaşmak için kaynaklar ziyan edilmeyecek, varlıklar mahvolmayacak, gerekenden fazla kan dökülmeyecekti.

Bütün bunlar nispeten daha medenî bir savaşın umutlarını getiriyordu; nükleer savaşın yıkıcılığından da, Vietnam tipi angajmanların karanlık ve acılı karakterinden de arınmış bir savaş. Profesyonel orduların yürüttüğü profesyonel bir savaş! Bacevich'in o sivri ifadesiyle, "Körfez Savaşının tekrar tekrar oynatılışının bir vizyonu gibi."[10] Doktrinin katıksız özü, Ulusal Savunma Enstitüsünün 1996 tarihli bir yayınında, "şok ve dehşet" kavramı anlatılırken ifade edilmekteydi. Ana mesaj, tüm çabaların, fiziksel ve zihinsel olarak, düşmanı mümkün olduğu kadar çabuk ve o tepki vermeye fırsat bulamadan önce çökertmeye odaklanmalıydı. "Şok ve dehşet"in anlamı, düşmanın neler olup bittiğine ilişkin kavrama yeteneğinin aşırı yüklenmiş olması, onu felç durumunda bırakmasıydı. Bu etkinin bir örneği, Hiroşima ve Nagazaki bombalarında görülebilirdi. Birçok yazar o olayda bir teorik olanak bulunabileceğini düşünmeyi reddetmiş, gözlerini dezenformasyon, yanlış enformasyon ve kandırmacalara çevirmişlerdi.[11]

Bu tür fikirlerin etkisi, 1997 tarihli "Ortak Görüş 2010" başlıklı raporda net biçimde ortaya çıkmaktadır. Savaşma anlamında enformasyon üstünlüğü tarif edilirken,

9 Barry D. Watts, *Clausewitzian Friction and Future War,* McNair Paper 52 (Washington DC: NDU, 1996).

10 A. C. Bacevich, "Preserving the Well-Bred Horse," *The National Interest* 37 (Sonbahar 1994): 48.

11 Harlan Ullman and James Wade, Jr., *Shock & Awe: Achieving Rapid Dominance* (Washington, DC: National Defense University, 1996).

"Kesintisiz bir enformasyon toplama, işleme ve dağıtma işini yaparken bir yandan da düşmanın aynı şeyi yapma yeteneğini sömürmek veya inkâr etmek," ifadesi kullanılmaktaydı.[12] Enformasyon üstünlüğü, "mükemmel, hızlı, güçlü ağlarla sağlanırsa, teknolojiye dayalı olursa ve gelişmiş modelleme ve simülasyon yeteneklerini kullanırsa" başarılı olabilirdi. O zaman kuvvetlerin eline "yalnızca yüksek miktarda ham veri değil," "savaşı çok daha iyi anlayabilecekleri olanaklar" geçmiş olacaktı. Böyle bir durum, sayısal, teknolojik ya da konumsal eksiklikleri telafi edebileceği gibi, komuta süreçlerini de hızlandırabilirdi. Kuvvetler o zaman "alttan yukarıya doğru ya da kendilerini senkronize ederek organize olabilir – komutanın niyetini daha iyi karşılayabilirlerdi." Bu da düşmanın "eylem yollarını ve eşleştirilmiş harekâtını çok daha hızla tıkama olanağı verirdi." Düşmanın artık ünlenmiş olan OODA halkasını uygulamaya vakti kalmazdı. Arthur Cebrowski ile John Garstka, "ağ merkezli savaşın" çatışmaları daha etkin kılacağını, bunda şirketlerin enformasyon teknolojisi uygulaması ekonomiyi nasıl daha etkin kılıyorsa, aynı derecede başarılı olabileceğini iddia etmekteydiler.[13] Platform-merkezli savaştan ağ-merkezli savaşa geçmenin yararları tartışılırken Pentagon da genellikle bu formülü uygulamaktaydı (Garstka planın yazarlarından biriydi) ve hem fiziksel hem de enformasyon alanlarını izlemekle bir bilişsel alan yaratılabileceğini görmekteydi. Bu noktada,

> bir savaşçının ve onu izleyenlerin zihin yapısı da keşfedilmiş olmaktadır. Pek çok savaş bilişsel alanda kazanılmış ya da kaybedilmiştir. Liderliğin soyut nitelikleri, moral, birimin birbirine kenetlenişi, eğitim düzeyi ve tecrübe, durumsal farkında-

12 U.S. Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 3–13, *Joint Doctrine for Information Operations* (Washington, DC: GPO, 9 Ekim 1998), GL-7.

13 Arthur K. Cebrowski ve John J. Garstka, "Network-Centric Warfare: Its Origin and Future," *US Naval Institute Proceedings* Ocak 1998.

> lık ve kamuoyu da bu alanın unsurlarıdır. Bu alan, komutanın niyetiyle doktrin, taktik ve tekniklerle süreçlerin bir araya geldiği alandır.[14]

Bu tür savaş ABD'nin işine gelirdi, çünkü ABD'nin güçlü yanlarını destekliyordu. Emek-yoğun olmak yerine sermaye-yoğundu; hasımlardan daha zeki davranmak gibi bir tercihi yansıtıyordu, tarafların her ikisinde de aşırı can kaybı olmasından kaçınıyordu ve üstelik neredeyse çabasız sayılabilecek bir üstünlük *aura*sını da ifade etmekteydi. Bu fikirler çok rahatlatıcıydı, tam yanlış da sayılmazlardı. Enformasyon ve iletişim teknolojileri zaten eninde sonunda askeri uygulamalarda da bir fark yaratmak zorundaydı (her ne kadar RMA gündemi özellikle hava saldırılarında Amerikan üstünlüğünün ne kadarının teknolojik ilerleme düzeyine, ne kadarının sırf ateş gücüne bağlı olup olmadığını raporlarında biraz azımsamış olsa bile bu bir gerçekti. Ayrıca ABD'in belli bir savaş türündeki belirgin askeri üstünlüğü, başkalarını çeşitli biçimlerde savaşma yolunda cesaretlendirse de, o askeri kapasite aynı zamanda hasımların heveslerini de frenleyecekti. Amerika'ya karşı girişilecek herhangi bir sıradan ve konvansiyonel savaş (özellikle 1991 Körfez Savaşı sonrasında) her ne kadar çılgınlık gibi görülse de, ABD üstünlüğüne yönelik en azından bir tane potansiyel tehdit ortadan kalkmış olurdu – bu da tıpkı daha önce karşılıklı mahvı yaratacağı kesinleşen nükleer savaş tehlikesinin ciddi bir politika seçeneği olmaktan çıkmasına benziyordu.

Ne olursa olsun, RMA'in sunumu, Amerikalıların hangi tür savaştan yana olduğuyla ilgili siyasi tercihlerle şekillenmişti. Yüksek kayıplar verme riskini azaltan ya da Vietnam-türü savaşlarla, savaşta ayrımları ve orantısal-

14 Savunma Bakanlığından Kongreye Sunulan Rapor (Department of Defense, Report to Congress), *Network Centric Warfare,* 27 Temmuz 2001, iv.

lığı vurgulayan Batı etik geleneği arasındaki yere konumlanan bir tercihti. Profesyonel konvansiyonel kuvvetleri varsayıyor, yüksek kalitedeki silahlar da sayıların önemini azaltarak aşırı etkin birliklere prim veriyordu. Kayıp verilmesinden kaçınmak, masum sivillerin değil, askeri tesislerin hedef alınacağına işaret etmekteydi. Kitle imha silahları da kapsamdışına itilmekteydi. Askeriye, sivilden, savaşanlar savaşmayanlardan, ateş alanı toplumdan, organize şiddet de gündelik hayattan uzak tutulacaktı. Hasımlar kıyımla değil, karmaşaya düşürülerek, yönlerini kaybettirerek yenilgiye uğratılacaktı, çünkü kendi OODA halkalarından asla çıkamayacaklardı. Eğer bu eğilim yeterince ısrarla sürdürülürse, bir noktada göz yaşlarından arınmış bir savaş, uzaktan ve yüksek presizyonla yürütülen bir savaş, mümkün olduğu kadar az kişiyi (tercihen hiç kimseyi) riske atmadan yapılabilecekti. Burada amaç, “meydan savaşı“ niteliklerine birazcık yaklaşan her şeyin rolünü azaltmaktı. İdeal olanı, tek taraflı, son derece odaklı angajmanları, bilişsel kamaşa yaratacak biçimde ayarlamaktı. RMA’in getirdiği, devrimi temsil edecek bir şey değildi, aslında eskiden idealize edilen, ulusların – hatta tüm uygarlıkların – kaderini kesin bir askeri zaferle biçimlendirme yaklaşımına geri dönülüyordu, tek farkı da başarının bu sefer dünyanın görüp göreceği en büyük askeri güç tarafından neredeyse acısız elde edilmesiydi.

Geleceğin savaşıyla ilgili bu bakış açısında gerçekdışı bir nitelik vardı. Bir kere, korkmayan, umutsuz olmayan, öc alma peşinde olmayan ya da öfkeli olmayan politik kimliklere göreydi; bunu benimseyende riske giren çıkarlarla ilgili bir oranlama duygusu olması, ayrıca hasmın insani yanlarını görebilme yeteneğinin de bulunması gerekliydi. Anlaşmazlıkların ve şiddetin kaynaklarına biraz mesafeli bakılmakta olduğu belliydi. İşin içindeki bir kimlikten çok, kaygılı bir gözlemcinin tutumu söz ko-

nusuydu. Savaşın fizikselliğini, içerdiği şiddet ve yıkım eğilimlerini görmezden gelen bir bakış açısıydı. Eğer bunu benimseyen, yalnızca kesin ve kolay zaferler vaat eden anlaşmazlıklarda rol alacaksa, buna askeri alanda devrim demek de pek yerinde olmazdı. 1991 Körfez Savaşı bu vizyonu doğrular gibiydi, ama Saddam Hüseyin'in gerçek askeri dengeyi anlamıyor olması da buna katkıda bulunmuştu. Gelecekteki hasımlar ikinci sınıf konvansiyonel güçlerin birinci sınıf güçler tarafından saldırıya uğraması durumundaki kanıtlanmış zaafları herhalde daha fazla dikkate alır, ABD ile savaşmayı göze almadan önce bunları düşünüp taşınırlardı. 1991'den sonra, böyle bir savaşa kimin kalkışabileceği pek belli değildi. Amerikan askeri literatürü "eşdüzey rakipler"den söz ediyor, ABD ile kıyaslanabilir askeri olanaklara sahip güçleri kast ediyordu, ama bunların da kim olabileceği tam olarak belli değildi. Ayrıca bu çizgiler doğrultusunda bir savaş olması için, savaşan tarafların kıyaslanabilir askeri yeteneklere de sahip olması yetmiyor, aynı zamanda aynı ahlaki ve politik evrenin üyeleri olmaları da şart oluyordu. Model zaten Amerikan gücüne göre ayarlı olduğundan, hasımlar eğer sabırsızlık ve kayıp vermekten korkma gibi Amerikan zaaflarını kullanmak niyetindelerse, herhalde bu çizgiyi izlemeyeceklerdi. Düşmanların eğilimi, toplumda bir 'orantısızlık duygusu' yaratmak ve çok ortaklı koalisyonları kararsızlığa sürüklemek amacıyla acılara yol açma yolunda olacaktı.

Presizyon savaşları, hasarı sınırlama olanağı veriyordu, ama tam tersine, büyütmesi de mümkündü. Hedefe isabet olanağının yükselmesi nasıl nükleer santrallerden, hastanelerden ve apartman bloklarından kaçınmayı mümkün kılmışsa, buralara isabetli atışları da mümkün kılmıştı. Amerikan modelinde bile hem askeri hem de sivil amaçlarla hizmet gören tesisler bulunmaktaydı – örneğin

enerji ve ulaşım gibi. Bunları askeri amacın bir parçası olarak hedef almak, aynı zamanda sivil hayatın bozulmasına da yol açacaktı. Başka açılardan bakıldığında, yeni teknolojiler sivil ve askeri alanlar arasında giderek artan bir örtüşmeyi teşvik eder gibiydi. Yüksek kalitede tarassut, istihbarat ve navigasyon artık ufacık tüketici cihazlarıyla da yapılabiliyordu. Bunlar sınırlı bütçeye sahip küçük ve ham bazı organizasyonlar tarafından da kullanılabilirdi. Son olarak, nükleer silahlarla uzun menzilli füzeler (bunlar da ilk çıktığında "askeri alanda devrim" diye takdim edilmişlerdi) yıkım olanaklarını genişletmiş, bunun potansiyel uygulanışındaki menzilleri de uzatmışlardı. Bu tür silahların etkilerini azaltmak için – örneğin anti-roket savunmaları geliştirmek gibi) çareler pek de etkileyici sonuç vermemişti. Bir nükleer patlamayla yüzbinlerce insanı yok etme yeteneği ortadan kalkmış değildi.

Asimetrik Savaşlar

Bir ülke umutsuz durumda kalır da kendini konvansiyonel savaşta yenilgi olasılığıyla yüz yüze bulursa, düşmanın toplumuna saldırmak belki elde kalan tek seçenek gibi görülmeye başlayabilirdi. Askeri gücün etkilerinin sınırlanabileceğine inananlara 20. yüzyıl tarihinin bu kadar cesaret kırıcı görünmesi de bundandı. Zayıfların güçlülere karşı alabileceği türlü önlemler vardı: Savaşları kazanmak yerine acı vermeye konsantre olmak, sonuca gitmek yerine vakit kazanmayı yeğlemek, düşmanın iç politika tabanını da askeri yetenekleri kadar hedef almak ya da büyük acıları istemeyişine veya çatışmada kaybedebileceklerinin daha az olmasına güvenmek de bunlar arasında sayılabilirdi. Kısacası, daha güçlü olan askeri taraf kesin savaş alanı zaferlerine nasıl doğal bir eğilim duyarsa, zayıf taraf da, bir yandan açık savaştan kaçın-

maya çalışırken bir yandan da sivil alanı işe katmaya o kadar hazır olacaktı.

Amerika'nın konvansiyonel askeri yeteneklerine sahip olmayanlar (yani hemen hemen herkes) için optimal stratejiler, savaşı "asimetrik savaş"a çevirmeye çalışmakla ilgili olacaktı. Bu kavram 1970'lerden beri bilinen, Vietnam tecrübesinden yansıyan bir kavramdı.[15] Yeniden ortaya çıkması 1990'larda, benzenez güçler arasındaki her türlü çatışma için kullanılmasıyla gerçekleşti. Aslında tüm çatışmalardaki taraflar, şu ya da bu bakımdan farklı kuvvetler arasında olmakta, ya coğrafya, ya ittifaklar, ya kuvvet yapısı ya da doktrin açısından tam denk bir durum olmamaktaydı. Strateji her zaman kısmen de, o farkları belirlemekle, özel fırsatları ya da kırılganlıkları ortaya çıkarmakla ilgiliydi. Başlama noktaları bir dereceye kadar simetrik olsa bile amaç kritik bir asimetriyi hayatî bir avantaj olarak belirleyip zaferi kazanmaktı. Simetrinin nükleer alanda işe yaramış olmasının tek nedeni, her iki tarafın kesinlikle mahvolacağı tehdidiyle bir dereceye kadar istikrar sağlayabilmiş olmasındandı. Konvansiyonel alanda simetrik kuvvetler, büyük olasılıkla her iki tarafı tüketmenin reçetesi olabilirdi.

Bu tür kavramların çoğu gibi, asimetrinin tutarsız ve kapsamlı tanımları da zaman içinde anlamını kaybetmeye başladı. 1999 tarihli Ortak Strateji Değerlendirmesi, asimetrik yaklaşımları, "ABD'nin güçlerinin çevresinden dolaşarak ya da onları sabote ederek zaaflarını kullanmak için ABD'nin beklentisi olan operasyon metotlarından önemli ölçüde farklı metotlar kullanmak" olarak tarif etmekteydi. Bu tür metotlar "savaşın her düzeyinde (stratejik, operasyonel, karasal taktik) ve askeri operasyonların tüm yayılımı içinde" kullanılabilirdi. Böyle ifade edilince,

15 Andrew Mack, "Why Big Countries Lose Small Wars: The Politics of Asymmetric Conflict," *World Politics* 26, no. 1 (1975): 175–200.

bu yaklaşım ABD'ye karşı savaşmanın tüm sağlam stratejilerini kapsar hâle geliyor, spesifik anlamını tümüyle kaybediyordu.[16] Asimetrik savaşın gerçek yararı, iki tarafın da birbirinden tümüyle farklı türde savaşlar yürütmesi durumlarında ortaya çıkabilir, özellikle Amerikalılar düzenli savaşta ısrar ederken hasım tarafın ya kitle imha silahları kullanmaya başlaması ya da düzensiz savaş formlarından bazılarına dönmesiyle gerçekleşebilirdi.

En büyük tehlikeler, kitle imha silahlarına sahip olan düşmandan gelebilirdi, ama olasılığı en yüksek senaryo düzensiz savaşa doğru çekilebilmekti. Vietnam'dan bu yana ABD askeri kesiminin benimsediği görüş, düzensiz savaşa daha iyi hazırlanmaktansa potansiyel zor durumlardan uzak durmak olmuştu. Bu eğilim, askeri kesimden gelen ve Vietnam yorumlarının en ünlüsü olan bir yayınla da güçlenmişti. Ordu Harp Akademisi öğretmenlerinden Harry Summers, Clausewitz'e başvurarak, ABD'nin odağının isyan bastırma konusuna kaymasıyla savaşın konvansiyonel yapısına dikkatinin ne kadar azaldığına dikkat çekmekteydi. Summers görüşünü, Kuzey Vietnamlıların Güneye karşı 1975'teki son zaferinden adım adım geriye doğru giderek açıklıyordu. Bu olasılık zaten Kuzeyin stratejisinin her zaman ayrılmaz bir parçası olmuştu, ama bu da, Güneyde daha önce yer alan isyanın rolü olmadığı anlamına gelmiyordu. 1960'larda isyan bastırma girişiminin parçası olmuş bir eleştirmene göre, sorun ABD'nin gerilla savaşı gereklerine yeterince dikkat etmeyişinden kaynaklanmış, düşmanın "ana kuvvetlerinin" ihmal edilmesinin sonucu olarak ortaya çıkmamıştı.[17]

---

16 Steven Metz and Douglas V. Johnson, *Asymmetry and U.S. Military Strategy: Defi nition, Background, and Strategic Concepts* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001).

17 Harry Summers, *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War* (Novato, CA: Presidio Press, 1982). Yazı Robert Komer'den, *Survival* 27 (Mart/Nisan 1985): 94–95. Ayrıca bkz. Frank Leith Jones,

Vietnam-türü savaşlardan inatla uzak durulması, ABD'nin kendini ayarladığı "büyük çaplı savaş operasyonları" ile, "savaş dışı operasyonlar" denen, güç gösterisi, barış ihdas etme ve barışı koruma girişimleri, isyan bastırma veya isyanla mücadele gibi daha az önceliği olan hareketler arasında güdülen farkı da yansıtıyordu.[18] Düzensiz kuvvetlere duyulan kuşku, bunlara karşı doktrin ve eğitim geliştirmekte bir isteksizliğe işaret etmekteydi. Kuvvetlerin büyük çaplı konvansiyonel savaşa göre optimize edilmesi durumunda, gerekirse daha kolay olduğu varsayılan görevleri de başarabilecekleri düşünülmekteydi. 1990'larda sık sık ortaya çıkan nispeten daha küçük çaplı olaylar hep ikincil ya da 'kalıntı' diye nitelenmiş, bunlara silahlı güç yollamanın uygun olmayacağı, o kuvvetlerin boşuna o olaya bağlanacağı ve hain çapraz ateşe maruz kalacağı, oysa olayın en önemli ulusal çıkarlarıyla ilgisi bile olmayan marjinal siyaset sonucu olduğu görüşü benimsenmişti.[19]

11 Eylül 2001'de ABD benzersiz ve beklenmedik bir saldırıyla karşılaşınca, asimetri kavramını aşırı uca taşıdı. Dünyanın en yoksul bölgelerinden birindeki kampta yaşayan küçük bir grup İslamcı radikalin, düşük bütçeyle tasarladığı bir plan, Amerikan ekonomik, askeri ve politik

---

Blowtorch: Robert Komer, Vietnam and American Cold War Strategy (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2013).

18 Fark Savunma Bakanlığı tarafından geliştirilmişti, *Joint Pub 3–0, Doctrine for Joint Operations* (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 1993) Bkz. Jonathan Stevenson, *Thinking Beyond the Unthinkable*, 517 (bkz. bölüm 13, n. 9).

19 Douglas Lovelace, Jr., *The Evolution of Military Affairs: Shaping the Future U.S. Armed Forces* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 1997); Jennifer M. Taw ve Alan Vick, "From Sideshow to Center Stage: The Role of the Army and Air Force in Military Operations Other Than War," içinde Zalmay M. Khalilzad ve David A. Ochmanek, eds., *Strategy and Defense Planning for the 21st Century* (Santa Monica, CA: RAND & U.S. Air Force, 1997), 208–209.

gücünün ikonlarını hedef almıştı. İki uçak New York'taki Dünya Ticaret Merkezi'ne, bir uçak Washington'daki Pentagon'a çarparken, bir tanesi de, eğer içindeki yolcuların eylemiyle düşürülememiş olsa, Beyaz Saray'a ya da Capitol Hill'e çarpacaktı. Sorumlu grubun saptanması uzun sürmedi – El Kaide adlı aşırı bir İslamcı gruptu ve Afganistan'da, aynı ideolojiye sahip Taliban hükümetinin koruması altında yaşamaktaydılar.

Hükümetin cevabı, "teröre karşı savaş ilan etmek" oldu, Taliban'ı devirerek El Kaide'yi dağıtmak üzere bir askeri girişim başlatıldı. Taliban yarı-düzenli bir savaşla yenilgiye uğratıldı, çünkü Amerikalılar Afgan muhalefetinin (Kuzey İttifakının) yanında yer almayı başardı, onlar gerekli piyadeleri sağlarken, ABD de iletişimi, hava gücünü ve ara sıra da düşman tarafındaki bazı unsurları kaçmaya zorlayan rüşvetleri kullanmayı üstlendi. Buna dayanan Başkan George W. Bush, "savaşın yenilikçi bir doktrin ve yüksek teknolojili silahlarla, konvansiyonel olmayan bir çatışmayı biçimlendirebileceği ve kazanabileceği" sonucuna vardı. Bu enformasyon çağı savaşlarının bir zaferiydi, "komutanlar tüm savaş alanının gerçek zamanlı resimlerine ulaşabilmişlerdi" ve sonra da "enformasyonu sensörden ateşe, neredeyse anında hedeflemeyi" başarmışlardı. Ortaya birtakım romantik imajlar çıktı. ABD Özel Kuvvetleri at üstünde, hava vuruşları isterken gösterildi. Bush bu çatışmanın "bize öğrettikleri, on yıldır seçkin düşünce sempozyumlarından fazla oldu," şeklinde yorumda bulundu,[20] bu yaklaşımın 2001 Afganistan'ının özel koşulları dışında da daha geniş uygulama alanları olabileceğini ima etti. Bundan sonraki aşama, bu algıyı yansıtıyordu. Radikal İslamcı hareketlerle başa çıkacak

---

20 Başkanın Citadel, Charleston, South Carolina'da 11 Aralık 2001'de söylediği sözler. Ayrıca bkz. Donald Rumsfeld, "Transforming the Military," *Foreign Affairs*, Mayıs/Haziran 2002, 20–32.

bir plan geliştirmek yerine ABD, Irak'taki Saddam Hüseyin rejimini devirmek üzere harekete geçti, nedenini de Saddam'ın elinde kitle imha silahları olmasına, dolayısıyla ABD'ye daha da korkunç zararlar vermek isteyen her terörist grubun potansiyel kaynağı olabileceğine dayandırdı. ABD bir kere daha konvansiyonel askeri yetenekleri konusunda inandırıcı üstünlük sergilemeyi başardı ve Irak rejimi kısa süre içinde devrildi.

Afgan ve Irak savaşlarının ikisi de görünüşte kesin sonuçlar getirmişti; düşman rejimler, kuvvetleri yenilgiye uğrayınca hemen devrilmişlerdi. Ne var ki, böyle olması, her iki olayda da meseleyi çözmüş olmuyordu. Savunma Bakanı Donald Rumsfeld, bir savaşın şimdiye kadar tedbirli sayılmayacak kadar küçük bir kuvvetle nasıl kazanılabileceğini ortaya koymuş oldukları düşüncesindeydi. Evet, bu ortaya konmuştu, ama karşı koyamayacak bir düşmana karşı ortaya konmuştu.[21] Kısa bir süre sonra, ABD güçleri bir isyana karşı mücadele vermek zorunda kaldığında, o sayıların gerçekten tedbirsiz düzeyde olduğu görülmeye başladı. Eski rejimden yeni rejime geçişi de zorlaştıran şey, neden olarak gösterilen politik iddiadan kaynaklanıyordu, çünkü Irak'ın yasadışı olarak kitle imha silahları geliştirmiş olduğu iddiasının yanlış olduğu ortaya çıkmıştı. Bu durum, yeni bir mantığın benimsenmesine, Irak'ın demokrasiye geçişine yardımcı olma isteğine yol açtı, bu görev de ABD liderliğindeki koalisyonun, giderek bozulan güvenlik ortamını yönetecek askerlere sahip olmamasından ötürü, sanılandan daha zor oldu. Irak'ta Sünni azınlık toplumunun eski seçkinleri arasından bazı kilit isimler en büyük direnişi gösterdiler. Sünniler Irak'ın işgaliyle gözden düşmüş olan, ellerindeki gücü kaybetmekten korkan kesimle-

21 Stephen Biddle, "Speed Kills? Reassessing the Role of Speed, Precision ve Situation Awareness in the Fall of Saddam," *Journal of Strategic Studies*, 30, no. 1 (Şubat 2007): 3–46.

rin desteğini kazandılar. Sayılarının giderek artması, eski ordudan atılanların ve çok sayıdaki genç işsizin katılması nedeniyle oldu. Aralarında "eski rejim unsurları"na ek olarak, Ürdünlü Ebu Musab-el Zarkavi"nin liderliğindeki güçlü bir El Kaide grubundan kimseler de vardı. Zarkavi ülkede Şii çoğunluğa karşı bir iç savaş başlatmayı ne kadar istiyorsa, Amerikalıları Irak'tan atmayı da o kadar istiyordu. Şiiler devrilen eski Irak rejiminden en yararlı çıkanlar oldukları halde, bu kesimin radikali Mukteda El Sadr liderliğindeki unsurlar da Amerikalılara karşı harekete geçti. Görünüşte bu kadar kolay kazanılmış olarak nitelenen zaferin ardından Amerikan kuvvetlerinin giriştiği mücadele, savaşta zafer kazanmanın ardından mutlaka düzgün bir politik dönüşüm olmayabileceğini göstermekteydi. Aynı zamanda da Amerika'nın, düzenli savaşta ne kadar güçlü olursa olsun, düzensiz savaşta pek de becerikli olmadığını da göstermekteydi.

ABD otoritesinin sürekli saldırı altında kaldığı, askerlerinin de pusularla, yol kenarına konan bombalarla karşılaşıp durması sırasında, bir yandan profili düşürme baskıları gelirken bir yandan da güç gösterilerinin devreye sokulması baskıları gelmekteydi. Koalisyonun kuvvetleri çok geçmeden, askeri zorlukları nedeniyle politik inanılırlığını da kaybetti. Güvenlik durumunun zayıf olması, ekonomik ve sosyal açıdan yeniden yapılanmayı engelliyor, bunların olamaması da güvenlik sorunlarının artmasına katkıda bulunuyordu. İsyan bastırma kavramını otuz yıldır ihmal etmiş olan ABD kuvvetleri bocalıyordu. Kasabalara, köylere girip çıkıyor, oralardaki asileri temizleyerek güçlerini göstermeye çalışıyorlardı, ama geride yeterli sayıda Amerikan askeri kalmayınca asiler hızla eski yerlerine geri dönebiliyorlardı. Bu da yerel halkın Amerikalılarla işbirliği yapması için teşvik edici bir durum değildi. Yerel güvenlik güçleri kurmaya dönük çabalar gösterildi,

ama buralara da milislerin sızması kolay oluyordu. ABD askerlerine verilen eğitim, ateş açmamaya, tahriklere kapılmamaya, kuşku içindeki yerel halka ulaşmaya ilişkin unsurları kapsamamıştı. Asileri masum sivillerden ayırmayı zor buluyorlardı. Çok geçmeden, herkesten kuşkulanmaya başladılar ve bu da karşılıklı bir uzaklaşmaya, yabancılaşmaya yol açtı. Çabanın büyük kısmı hasımları korkutmaya yöneliyor, kararsızları kendi taraflarına kazanmaya yönelmiyordu. 2003 ile 2005 arasında yapılan operasyonların bir analizi, daha çok sayıda kişinin "asilere karşı" olduğunu, "asileri yakalamaktan yana" olduğunu ortaya koymuştu. Operasyonların pek azı "spesifik olarak halka güvenli bir ortam sağlamaya yönelik" nitelikteydi.[22] "Kordona al ve süpür" stratejisinin odağı, toprağa hakim olmak ve düşmanı öldürmek üzerineydi. Bu yaklaşımın askeri etkileri ne olursa olsun, politik etkileri kesinlikle zarar vericiydi. Amerikan kuvvetlerinin kendilerini yüz yüze bulduğu şaşırtıcı durum, isyan bastırma konusundaki düşünce biçimine isyan etme şeklinde belirdi, bunun liderliğini de, düzensiz savaş biçimlerini inkâr eden kurumsal engellerden bunalmış subaylar üstlendi. Fort Leavenworth Birleşik Silahlı Kuvvetler Merkezinin yayını olan *Military Review*, 2004'e kadar konuya hemen hemen hiç dokunmamıştı bile. Ama o tarihten itibaren her sayıda bu konu ortalama olarak beş makalede ele alınmaya başladı[23] – T.E. Lawrence'den David Galula'ya kadar tüm kaynaklar yeniden keşfedildi. Eski isyan bastırma

22 Nigel Aylwin-Foster, "Changing the Army for Counterinsurgency Operations," *Military Review*, Kasım/Aralık 2005, 5.

23 Örneğin Kalev Sepp'in halkı angaje edip yerel güçleri "Best Practices in Counterinsurgency"deki Amerikalılar gibi yapmaya çalışmak yerine asileri öldürmeye odaklanma konusundaki eleştirisi: *Military Review*, Mayıs–Haziran 2005, 8–12. Bkz. Kaplan, *The Insurgents*, 104–107. Kaplan bu dönemde Amerikan askeri düşünüşüncesinde yer alan değişimi enine boyuna değerlendirmektedir.

harekâtlarında tecrübesi olan subaylar (örneğin John Nagl), bu yöntemlerin Irak'ta da kullanılması konusunda tavsiyelerde bulundular.[24] Avustralya'nın geçici olarak ABD ordusunda görevlendirilmek üzere yolladığı David Kilcullen adlı subay, en önde gelen isyan bastırma teorisyenlerinden biri oldu, El Kaide ve benzeri grupların ulusal sınırları tanımayan dünya çapında bir tür isyan hareketi düzenlemesi olasılığına odaklandı. Kilcullen sıradan insanların "raslantı gerillası"na dönüşmesi olaylarını araştırırken, nedenlerin aşırı ideolojilere inandıkları için olmaktan çok, yabancı güçlerin içişlerine karışmasına kızmalarından kaynaklandığına işaret etti. El Kaide'nin bir tür küresel isyan hareketine dönüşmemesi için, parçalanarak birbirinden ayrı, yönetilebilir parçalara bölünmesi gerektiğini savundu. Enformasyon ortamında bu organizasyonların daha da büyümemesi için, durumla mücadele edenlerin böyle bir durumu fiziksel ortam olarak önemli sayması gerektiğinde ısrar etti.[25]

Yeni isyan bastırma çabalarının lideri General David Petraeus'tu. ABD'nin hazırlıklı olmadığı bir savaşa bulaşmasından kaynaklanan sorunları kaydetmiş, sorunun politik boyutunu vurgulamış, bunun yalnızca bir askeri teknik meselesi olmadığına dikkat çekmişti. "İsyan bastırma stratejileri aynı zamanda ve her şeyden fazla, asilere desteğin azaltılmasına dönük politik bir ortam yaratılmasına yardımcı olmalı, asilerin benimsediği ideoloji nasıl bir şey olursa olsun, onun cazibesini düşürmelidir," demekteydi.[26] 2007'nin başında, ABD'nin Irak'ı iç savaşa

---

24 John A. Nagl, *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam: Learning to Eat Soup with a Knife* (Westport, CT: Praeger, 2002). Başlık T. E. Lawrence'ın aphorizmasından alınmıştır.

25 David Kilcullen, *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (Londra: Hurst & Co., 2009).

26 David H. Petraeus, "Learning Counterinsurgency: Observations from Soldiering in Iraq," *Military Review,* Ocak/Şubat 2006, 2–12.

terk etmenin eşiğinde olduğu bir sırada, Başkan Bush son bir hamleye karar verdi, Petraeus olayın başına getirildi, ama bu da yeni bir stratejinin öneminden çok, sayıların önemli olduğunun altını çizen bir mesaj gibi algılandı.[27] Bir yıl boyunca bazı kesin iyileşmeler gözlemlendi, Amerikalıların Irak'ta bir liberal demokrasi yaratma umutları için yeterli olmasa bile en azından iç savaşa doğru kaymanın yavaşlatılacağı umuldu.

Durumdaki iyileşmeler daha fazla asker gelmesinin ya da bunların konuşlandırılmasında kullanılan istihbaratın sonucu değildi. Gerçi bunlar da önemli olmuştu, ama etki daha çok Iraklıların iç savaş fikrinden vazgeçmesinin sonucuydu, özellikle de El Kaide gaddarlığının Sünniler arasında yarattığı güçlü tepkiler rol oynamıştı. Şii bölgelerine saldırılar azaldıkça Sünnilere yönelen intikam saldırıları için mazeret de bulunamaz oldu. Amerika'nın askeri gücü kullanılarak bu eğilimlerin güçlendirilmesi için, güvenliğin sorumluluğunu, Iraklılar hazır olsa da, olmasa da, bir an önce onlara devretme isteğinden daha akıllı yaklaşımlar gerekmekteydi. Bunun anlamı da, Amerikalıların Irak'ta ülke politikasına karşı durmak yerine onlarla birlikte çalışması demekti.

Savaşın Dördüncü Kuşağı

2000'lerin tecrübesinin bir 'trend' mi, yoksa az rastlanan koşullar mı olduğu, yani bir daha kolay kolay tekrarlanmayacak şeyler mi olduğu yolundaki düşünceler ne kadar doğruydu? Birinci seçeneğe inananlar için, olayın teorik

---

27 Bkz. Bob Woodward, *The War Within: A Secret White House History* (New York: Simon & Schuster, 2008); Bing West, *The Strongest Tribe: War, Politics, and the Endgame in Iraq* (New York: Random House, 2008); Linda Robinson, *Tell Me How This Ends: General David Petraeus and the Search for a Way Out of Iraq* (New York: Public Affairs, 2008).

çerçevesi de vardı, üstelik inanılır bir çerçeveydi, çünkü uluslararası terörizme de uygulanabilmesi kolaydı. Bu tutum, "Dördüncü Kuşak Savaş" diye geniş bir başlık altında sunulmaktaydı. RMA gibi bu çerçeve de OODA halkalarından ve manevra savaşları fikrinden türemeydi, ama farklı bir yöne sapmış, düzenli savaştan uzaklaşmıştı.[28] Kökleri, Boyd'un takipçisi olan enerjik reformcu William Lind'in liderliğindeki grup tarafından yazılmış bir makalede yatmaktaydı.[29] Buna göre ilk üç kuşak hep birbirine cevap geliştirmişti (hatlar ve birlikler, kitlesel ateş, sonra da blitzkrieg). Yeni kuşak ise ahlaki ve bilişsel alanlardan başlıyor, o alanlarda fiziksel güce sahip kimlikler bile şokun, kafa karışıklığının, özgüven ve tutarlılık kaybının kurbanı olabiliyorlardı. Bu ilke daha sonra tüm olarak topluma uygulanıyordu. Dördüncü kuşakta saldırılar sosyal tutarlılığın kaynaklarına, paylaşılan normlara ve değerlere, ekonomik yönetime ve kurumsal yapılara yönelik olacaktı. Bu adım, yapay operasyonel düzeyden uzaklaşıp tepetakla bir büyük strateji türüne geçmek demek olduğundan, rakip ideolojilerle, yaşam biçimleriyle ve fazla kavga içermeyen çatışma biçimleriyle ilgiliydi.

Büyük güçlerin felâketler yaratan çarpışmaları artık geçmişte kalmış gibi göründüğüne göre, yeni savaşların daha çok zayıf devletlerin içinde veya çevresinde yer alacağı fikri devam etmekteydi. Artan sayıda uluslarara-

---

28 Boyd bağlantıları konusunda, bkz. Frans Osinga, "On Boyd, Bin Laden, and Fourth Generation Warfare as String Theory," John Andreas Olson, ed., *On New Wars* (Oslo: Norwegian Institute for Defence Studies, 2007), 168–197, http://ifs.forsvaret.no/publikasjoner/oslo_fi les/OF_2007/ Documents/OF_4_2007.pdf.

29 William S. Lind, Keith Nightengale, John F. Schmitt, Joseph W. Sutton ve Gary I. Wilson, "The Changing Face of War: Into the Fourth Generation, " *Marine Corps Gazette*, Ekim 1989, 22–26; William Lind, "Understanding Fourth Generation War," *Military Review*, September/Ekim 2004, 12–16. Burada, evine topladığı çalışma grubunun bulguları açıklanmaktadır.

sı şirket hep iç savaşların acılarıyla kavrulan devletlerle ilgileniyor gibi görünüyordu.[30] Batı güçlerinin bu çatışmalara katılması ise kendi kararlarına kalıyor (bunlar sık sık 'tercihli savaşlar' diye adlandırılmaktaydı) ve insani temelde, acıları azaltmak amacıyla oluyordu. Askeri operasyonlar dışındaki konularla, örneğin ekonomik alandaki yeniden yapılandırma, onarım gibi faaliyetlerden, devlet kurma alanına kadar çeşitli çabalarla ilgili olabiliyordu. Aslında dördüncü kuşak teorileriyle ilgileri de pek gevşekti. Olsa olsa, bunlar odaklanmış dördüncü kuşak teorisyenleri açısından akıl dağıtan durumlardı.

Gerçi RMA da aynı köklerden gelmeydi, ama o düzenli savaşın bir tek biçimiyle ilgiliydi, bu tür savaşların da sırf Amerika'nın işine geliyor diye çıkması çok zayıf olasılıktı. Buna karşılık dördüncü kuşak savaşları, hemen hemen her şeyle ilgiliydi, zaten teorinin bu kadar çok sayıda versiyonu olması da bu yüzdendi. Lind'le ilişkisi en yakın olan bağlardan biri, Amerikan ulusal kimliğinin kemirilmekte olduğuna odaklanmakta, bunun da ülkeye sınırsız göç gelmesinden ve çok-kültürlülükten kaynaklandığını ileri sürmekteydi. Bunun sosyal trendlerin yansımasından çok, "kültürel Marksistlerin" bilerek uyguladığı bir projeden kaynaklandığı savunulmaktaydı. Kültürel hasar, düşmanların yardımıyla, ülkedeki saf ve yanlış düşünen unsurlar aracılığıyla, kastî yapılan düşmanca hamlelerin sonucu gibi gözüküyordu ve daha geniş, daha yaygın sosyal trendlerle, ekonomik koşullarla fazla bir ilgisi yoktu. Bir başka (daha etkili) düşünce ise daha çok Deniz Piyade Albayı Thomas X. Hammes'ten gelen bir çizgiyi izleyen, düzensiz savaşlara, özellikle de ABD'ye 2000'lerde bunca

30 Keegan, *A History of Warfare* ve van Creveld, *The Transformation of War,* her ikisi içinde bkz. Bölüm 7, n. 14; Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World* (Londra: Allen Lane, 2005); Mary Kaldor, *New & Old Wars, Organized Violence in a Global Era* (Cambridge: Polity Press, 1999).

baş ağrısı yaratan terörizm ve isyanlarla ilişkili düşündeydi.[31]

Dördüncü kuşak literatürünün beş ana teması vardı. Birincisi Boyd'un odağı olan ahlaki ve bilişsel alana ilişkindi ve orada savaşlar ya kazanılıyor ya da kaybediliyordu. İkincisi, Pentagon'un yüksek teknolojiye, kısa savaşlara odaklanmasının yanlış olduğu inancıyla ilgiliydi. Üçüncüsünde küreselleşmeye ve ağlar kurulmasına ilişkin eğilimlerin, savaş ve barış, sivil ve askeri, düzen ve kaos gibi kavramlar arasındaki yerleşik sınırları bulanıklaştırdığı ileri sürülmekteydi. Savaş ne zaman olarak, ne de mekân olarak sınırlanabilirdi. Bu yaklaşım "insan faaliyetleri yayılımı"nı kapsıyor, teknik olmaktan çok politik ve sosyal olarak 'networking' yapıyor, süre içinde uzayıp gidiyordu. Dördüncüsünde düşmanları bulmak ya da belirlemek kolay değildi. Boyd'un eskiden birlikte çalıştıkları arasında olan Chuck Spinney, dördüncü kuşak savaşçılarını tarif ederken,

> bunların konvansiyonel saldırıda önemli hedef sayılabilecek pek az noktayı ortaya koyduklarını ve genelde davaları uğrunda savaşıp ölmeye daha hevesli olduklarını belirtmektedir. "Nadiren üniforma

31 "The Evolution of War: The Fourth Generation of Warfare," *Marine Corps Gazette*, Eylül 1994. Ayrıca bkz. Thomas X. Hammes, "War Evolves into the Fourth Generation," *Contemporary Security Policy* 26, no. 2 (Ağustos 2005): 212–218. Bu konu, Dördüncü Kuşak savaş fikrine yönelik çeşitli eleştiriler arasında, yazarın eleştirisini de içermektedir. Tekrar yayınlanması; Aaron Karp, Regina Karp ve Terry Terriff, eds., *Global Insurgency and the Future of Armed Conflict: Debating Fourth-Generation Warfare* (Londra: Routledge, 2007). Hammes'in fikirleriyle ilgili daha etraflı enformasyon için bkz. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, MN: Zenith Press, 2004); Tim Benbow, "Talking 'Bout Our Generation? Assessing the Concept of 'Fourth Generation Warfare'" *Comparative Strategy*, March 2008, 148–163 ve Antulio J. Echevarria, *Fourth Generation Warfare and Other Myths* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, 2005).

> giyerler ve genel nüfus içinde bunları ayırt etmek zor olur," demektedir. Ayrıca konvansiyon onları çok az etkiler ve amaçlarına ulaşmak için yenilikçi yolları tercih ederler diye de eklemektedir.[32]

Beşincisi, bu çatışmalar ahlaki ve bilişsel alanlarda yer aldığına göre, herhangi bir askeri eylemin bir iletişim biçimi olarak düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Lind ilk formülasyonda şöyle bir iddiada bulunmuştur: "Psikolojik operasyonlar belki medya/enformasyon müdahalesi biçiminde hakim operasyon durumuna yükselebilir ve stratejik bir silaha dönüşebilirler."[33]

Tutarlı bir teori olarak bunlar kısa zamanda buharlaşıp gitmiştir ve nedeni de çeşitli çizgilerinde hatalı olmalarından değil, tarihsel şema içinde işlerlikleri olmadığındandır. Savaş hiçbir zaman yalnızca düzenli çatışmalara dayalı olmamıştır ve bu geçmiş üç kuşak boyunca da geçerlidir. Ayrıca düzensiz savaşın ustaları bile yani T.E. Lawrence ve Mao Zedong bile devlet gücünü ancak düzenli kuvvetlerin ele geçirebileceğini kabul etmişlerdir. Ortalıkta düzensiz savaş biçimlerine bel bağlayan bazı grupların olması, bunlar arasında terörizme ve isyana kalkışanların bulunması, modern dünyanın yeni teknolojilerine ve sosyo-ekonomik yapılarına ilişkin içgörülere sahip olmalarından kaynaklanmayıp, kendi zaaflarının bir fonksiyonudur. İstenmeyen gelişmelerin de yönlendirici bir davası olduğunu varsayan bir eğilim bile çıkmıştır.

Yine buna benzer şekilde, Ralph Peters da Batılı kuvvetlerin "savaşçılarla" karşılaşmaya kendilerini hazırlamaları gerektiğini ileri sürmüş, o savaşçıları çok renkli biçimde tarif ederken, "bağlılıkları sürekli değişen, şidde-

---

32 Ref. Jason Vest, "Fourth-Generation Warfare," *Atlantic Magazine*, Aralık 2001.

33 William Lind ve diğerleri, "The Changing Face of War," *The Marine Corps Gazette*, Ekim 1989, 22–26, erişim: http://zinelibrary.info/files/TheChangingFaceofWar-onscreen.pdf.

te eğilimli, sivil düzenden herhangi bir çıkarları olmayan değişken ilkeller" ifadelerini kullanmıştır. Onların savaşa yaklaşımlarını, gerilla savaşlarını inceleyenlerin kullandığı terimlerle tarif etmiştir. Yalnızca büyük avantaja sahip oldukları zaman ayağa kalkıp savaşırlar, demiştir. "Bunun yerine, hile yapar, tuzak kurar, yanıltır, ihanet eder, sıkıntı içindeki askerleri kışkırtarak yerli halkı ve hatta taraftarlarını kendilerine düşman edecek biçimde davranmaya zorlar, diğer zamanlarda da saklanır, organize ordular çekildikten sonra sağ kalmaya çabalarlar."[34] Bu sözler sorunu fazla abartmaktadır. İçlerinden bazıları sırf kavga sevdikleri için savaşmaktan hoşlanmaktadır, ama en korkunç savaşçılar genellikle bir dava uğruna ya da sevdikleri yaşam biçimini korumak amacıyla savaşanlardır. Gerilla çetelerinin, milislerin ve halk ordularının hareket tarzı burada (en azından) birbirine karıştırılmış gibi görünmektedir.

Enformasyon Operasyonları

Asimetrik savaşlarla ilgili tartışmalarda kilit bir unsur da "enformasyon operasyonları" diye yanıltıcı başlık altında toplanan konuya odaklanmıştır. Bu başlığın yanıltıcı olması, birbiriyle ilişkili olmakla birlikte pek çok farklılıkları olan faaliyetleri birlikte ele almasındandır. İçlerinden bazıları enformasyon akışıyla ilgiliyken, bazıları da içerikle ilgilidir. Potansiyel yayılımı bir ABD resmî yayınında ortaya konmuş olup, amacını "ABD ve müttefikleri için enformasyon üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek" biçiminde tanımlamıştır. Bunu başarmak için "birbirine karşıt insani ve otomatik karar verme mekanizmalarını etkileme, karmaşık hâle getirme, yozlaştırma yeteneğini

34 Ralph Peters, "The New Warrior Class," *Parameters* 24, no. 2 (Yaz 1994): 20.

sergilerken kendimize ait olanları koruma becerisi" gerekmektedir. İnsani ve otomatik karar süreçlerinin karışımı, elektronik savaşa ve bilgisayar ağlarına atıflarda olduğu kadar, psikolojik operasyonlarla kandırmacalara atıflarda da yansımaktadır.[35] Bütün bunlar iki farklı çizgiye dikkat çekmektedir. Birincisi başkalarının değişen algılarına duyulan geleneksel kaygı, ikincisi de dijital enformasyonun etkisidir.

Enformasyon az bulunan bir mâl iken belki diğer hayatî mallarla, örneğin yakıt ve besin gibileriyle aynı şekilde ele alınabilirdi. Yüksek kalitede enformasyonu elde etmek ve korumak, hasımların ve rakiplerin önünde yer almayı sağlıyordu. Bu tür enformasyon arasında fikrî mülkiyet hakları, duyarlı finansal veriler, devlet kurumlarıyla özel şirketlerin planları ve yapabileekleri bulunabiliyordu. Bunlar istihbarat kuruluşlarına da bir var olma nedeni kazandırıyordu. Clausewitz istihbaratın önemini dikkate almamış olsa bile değeri artmayı sürdürdü, çünkü bu arada hasımların gizli tutmaya çalıştığı enformasyonu toplama yolunda daha ileri yöntemler geliştirildi. Önceleri bu daha çok casuslara bağlı kalmaktayken, zaman içinde şifreleri çözme yeteneğine dayanır duruma geldi. Telgraf iletişimi devreye girince, düşmanın yeri de, mesajları da ele geçirilebilir enformasyon arasına girdi. II. Dünya Savaşı sırasında Alman sinyal şifrelerinin çözülmesi İtilaf Devletlere çeşitli çatışmalarda değerli avantajlar kazandırdı. Ardından havadan çekilen fotoğraflar, daha sonra da uzaydan çekilenler devreye girdi. Askeri sistemler ve konuşlandırmalarla ilgili hayatî ayrıntıları düşmandan saklamak giderek daha zor hâle gelmekteydi.

Enformasyonun çoğu dijitalleşmeye başlayınca (dijitalleri üretmek, aktarmak, toplamak ve muhafaza etmek daha kolay oluyordu), iletişim artık anında yer alır duru-

---

35 Joint Publication 3–13, *Information Operations,* 13 Mart 2006.

ma geldi, zorluklar da, nedretten değil, bolluktan doğan sorunlara dönüştü. Açıkça ya da gizlice erişilebilecek çok fazla malzeme vardı. Dışardaki insanlar şifreleri, yangın duvarlarını aşıp duyarlı malzemeyi ele geçirmeye, kimlikleri çalmaya, fonları yanlış yönlendirmeye çalıştılar. Bir tehlike de, virüs, worm, Truva atı, mantık bombası gibi isimlerle bildiğimiz dijital penetrasyon yöntemleriyle enformasyonu bozma ya da çarpıtma girişimlerine karşı korumanın zorluğuydu. Bunlar çok uzaklardaki 'server'lardan, amacı belli olmayacak biçimde yönlendirilmekteydi, ama bazen de kötü niyet açık seçik belli olabiliyordu. Bu faaliyetlerin tümü kriminal nitelikte ve sahtekârlıkla ilgili olmakla birlikte, devlet veya büyük şirket verilerinin büyük çapta indirilmesini devlet fonlamasıyla çalışan *hacker*ların sağladığı, bazen bu tür olayların devlet sistemlerini durdurduğu, esrarengiz virüslerin silah geliştirme programlarını etkilediği, yazılımlara zarar verilerek askeri teçhizatın doğru çalışmasının engellendiği görüldü. Bir ordu dolusu yazılım sihirbazı acaba sinsi elektronik yöntemler kullanarak çağdaş toplumların destek mekanizmalarını, örneğin ulaşım, bankacılık, kamu sağlığı gibi sistemlerini perişan edebilir miydi?

Bu tür saldırıların rahatsızlık ve öfke doğuracağına, hatta bazen ciddi farklar yaratacağına kuşku yoktu. Tam operasyonun ortasında ordu birdenbire hava savunma sistemlerinin çalışmadığını, füzelerin rotadan çıktığını, yerel komutanların bilgi alamadığını, üst komutanların ekranları kararınca kafalarının karıştığını görebilirdi. Eğer hızlı akışlı verilerin savaşlarda tüm sisleri dağıtacağına inanmışlarsa, büsbütün kötü bir şoka uğrarlardı. Düşman müdahalesi olmasa bile sırf enformasyon yoğunluğu bile sis yaratabilirdi – filtre edilecek, değerlendirilecek, sindirilecek çok fazla malzeme söz konusu olur, geçmişteki nedret dönemlerinden beter durumlar

doğabilirdi. Yeni enformasyon ortamının hükümetlere de, kontrol etmeyi ve etkilemeyi umdukları haber gündemiyle ilgili sorunlar getireceği kesindi. Sıradan insanlar cep telefonuyla çektikleri fotoğrafları, gördükleri, duydukları haberleri, genellikle yanlış yunnuş, bazen yarı sindirilmiş durumda yayabilir, sosyal ağları kullanabilir, bütün bunları da, hükümet daha neler olup bittiğini anlamaya, verilecek cevabı biçimlendirmeye çalışırken yapıp bitirmiş olabilirlerdi.[36]

John Arquilla ile David Ronfeldt 1993'te "Siber Savaşları Geliyor" diye uyarırlarken bu tehlikeleri mi öngörmüşlerdi?[37] Onların iddiası, gelecekteki savaşların bilgi alanında yapılacağıydı. Askeri sistemlerle ilgili olduğunu varsaydıkları "Siber Savaşları"yla (sonradan bu terimin anlamı da genişleyecekti), "net savaşı" dedikleri ve daha çok sosyal düzeyde yer alacak olan savaşı birbirinden ayırmışlardı. Ama asıl konu her yeni savaş biçimi için hep aynıydı: "Bu kendi başına kesin sonuç getirir mi?" Ya da Steve Metz'in ifadesiyle, "düşmanın ulusal ve ticari altyapısını yeterince bozup, sahada askeri kuvvetleri yenilgiye uğratmadan zafer kazandıracak bir politik kullanım biçimi" bulunabilir mi?[38]

Kesin sonuçlu bir siber-savaş saldırısı olabileceği düşüncesi, bu saldırının güçlü olacağını ve etkilerinin de hem geniş kapsamlı, hem de kalıcı ve sınırlanamaz olduğunu varsaymak anlamına gelmekteydi. Çeşitli şirketler,

---

36 Nik Gowing, *'Skyful of Lies' and Black Swans: The New Tyranny of Shifting Information Power in Crises* (Oxford, UK: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2009).

37 John Arquilla ve David Ronfeldt, "Cyberwar is Coming!" *Comparative Strategy* 12, no. 2 (İlkbahar 1993): 141–165.

38 Steve Metz, A *rmed Confl ict in the 21st Century: The Information Revolution and Post-Modern Warfare* (Nisan 2000): "Geleceğin savaşı kurşunlardan, bombalardan ve füzelerden ziyade bilgisayar virüsleri, wormlar, akıllı bombalar ve Truva atlarıyla yapılacak saldırılarla olacaktır."

hatta yüksek profile sahip ağlar, bu arada da Pentagon bile sık sık saldırıya uğrarken, bu tehdit daha da inanılırlık kazandı. İmtiyazlı enformasyonu, sürekli en zayıf halkayı arayan düşmanlara karşı korumak ve yönetmek, birinci derecede öncelik sırasına yükseldi. Ama etkili saldırılar için de, düşmanın dijital sistemlerinin konfigürasyonu konusunda pek çok hatasız enformasyon gerekiyor, ayrıca ağlarına girilebilecek noktaların da belirlenmesi şart oluyordu. Saldırının sürpriz oluşu, saldırganın bilinmeyişi bu eylemlere kendine göre bir çekicilik katabilirdi, ama böyle bir eylemi teklif etmek bile bunun uyanık bir hasım karşısında ne kadar başarı şansı olduğuyla ilgili sorular getirecek, ayrıca gerçek bir zarar verilip verilemeyeceği, verilen hasarın onarılmasının ne kadar süreceği ve ne gibi bir cevap tepkisi doğuracağı (aynı tür saldırı olması gerekmez) soruları da bunlara eklenecekti. Ağır zarar gören bir hasım, dijital yerine fiziksel karşı saldırıda bulunmayı seçebilirdi. Thomas Rid konunun bir hiperbol güdümüne girdiğine dair uyarıda bulundu. "Siber" saldırıların çoğu, niyet ve etkileri açısından şiddet içermeyen, genelde alınan tedbirlerden bile az şiddet içeren şeylerdi. Bunlar sabotaj, casusluk ve tahrip gibi aktivitelerin en yeni versiyonlarıydı. Rid, "Siber-savaş boşa gitmiş bir metafordur, yeni teknolojilerin getirdiği asıl sorunları ele alamaz," sonucuna varmaktaydı.[39]

Arquilla ve Ronfeldt "net-savaşı"nı tarif ederken, "toplumsal alanda (geleneksel askeri savaş hariç) yeni ortaya çıkan çatışma (ve suç)larda, bu suçları işleyenlerin yeni enformasyon çağıyla uyumlu ağ formunda organizasyonları ve ilgili doktrinleri, stratejileri ve teknolojileri

39 Thomas Rid, *Cyberwar Will Not Take Place* (Londra: Hurst & Co., 2013). David Betz, "Cyberpower in Strategic Affairs: Neither Unthinkable nor Blessed,"'da etkinin karmaşıklığı konusunda değerlendirme yapmaktadır. *The Journal of Strategic Studies* 35, no. 5 (Ekim 2012): 689–711.

kullanması durumu," ifadesini kullanmaktaydılar. Aşırıcıların çoğu zaman taklit etmeye çalıştığı polisiye ve askeri operasyonları gerçekleştiren hiyerarşik organizasyonların tersine, 'net-savaşları'nın eylemcileri genellikle "dağınık organizasyonlarda, küçük gruplarda bulunuyor, kampanyalarını internet ortamında iletiyor, koordine ediyor, genellikle merkezi bir komuta olmaksızın yönlendiriyorlardı.[40] Teröristler, asiler, hatta şiddet kullanmayan radikal gruplar, cepheden saldırıya, hiyerarşik komuta zincirlerine ihtiyaç duymadıkları, küçük gruplar halinde pek çok farklı yönlere doğru ilerlemek istedikleri için, şebekede birbirine cep telefonuyla bağlı olan sistemleri değişik şekillerde kullanıyorlardı. Uygulamada daha göze çarpan gösteriler "hacktivizm" biçimini alıyor, ekonomik ya da sosyal sistemi tehdit etmeksizin politik veya kültürel mesajlarını bu yolla aklatıyorlardı. Daha kararlı hasımlar daha büyük saldırılara yönelmek istediklerinde bile sonuç büyük olasılıkla "kitlesel imha"dan çok, "kitlesel aksatma" şeklinde ortaya çıkıyor, terör ve yıkımdan daha fazla göze çarpan rahatsızlık ve kafa karıştırma olarak hissediliyordu.[41]

2011 Arap Baharı'nın ilk günlerinde Facebook ve Twitter gibi sosyal ağların kullanılması, hükümetlerin kamuoyunda hızla kabaran kaynaşmalar karşısında ne yapacaklarını bilemez duruma düştüklerini bize açıkça göstermiştir. Bu tür taktikler, enformasyon çağı öncesi-

40 John Arquilla ve David Ronfeldt, eds., *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* (Santa Monica, CA: RAND, 2001). Tam metin için: www.rand.org/publications/MR/MR1382/. Seslendirilen görüşler için bkz. David Ronfeldt ve John Arquilla, "Networks, Netwars, and the Fight for the Future," *First Monday* 6, no. 10 (Ekim 2001): http://fi rstmonday.org/issues/issue6_10/ronfeldt/index.html.

41 Jerrold M. Post, Keven G. Ruby ve Eric D. Shaw, "From Car Bombs to Logic Bombs: The Growing Threat from Information Terrorism," *Terrorism and Political Violence* 12, no. 2 (Yaz 2000): 102–103.

nin yerleşik ilkeleri doğrultusundaydı. Radikal gruplar, özellikle erken aşamalarda genel olarak bireylerin oluşturduğu gevşek ağlar biçiminde bulunuyorlardı. Yetkililerin dikkatini çekmemek için, yarı bağımsız hücreler olarak hareket etmeyi daha güvenli buluyor, birbirleriyle ve paylaştıkları liderlerle mümkün olduğu kadar az iletişim kuruyorlardı. internet ve diğer dijital ağların temasları kolaylaştırdığı kuşku götürmezdi, ama görüşmelere ve mesajlara konan güvenlik gözlemi önlemleri de izlendiği için, yine de fazla açık konuşmaktan ya da spesifik bilgiler aktarmaktan çekingenlik duyuyorlardı. Ayrıca net bir kampanya amacına ulaşıp insanları bir araya toplayabilmek için radikal ağların altta yatan bir sosyal tutarlılığa da ihtiyaçları vardı. Büyüyebilmek için cep telefonunun ötesinde bir iletişim biçimine ihtiyaç duymaktaydılar. Bunun için de mobilize olabilen, sonra da yeterli bir kuvveti önemli bir vuruş yapmak üzere yönlendirebilen bir liderliğe ihtiyaçları vardı. Otoritesi olan bir karar mercii bulunmadıkça, yalnızca can sıkan, düşmanı taciz eden bir unsur olmanın ötesine geçmek zordu. 2011-2013 Arap ayaklanmalarının gösterdiği gibi, ciddi muhalefetle karşılaşan rejimler olup bitene kendi sosyal ağlarıyla cevap vermiyor, baskı ve kuvvet uyguluyor, sonunda da büyük olasılıkla olay silahlı ayaklanmaya dönüp rejimi korumak üzere ordu göreve çağrılıyordu.

İlk başta odak, standart askeri operasyonları sürdürebilmekte enformasyon akışının oynadığı rolün üzerindeydi. Karar alma sürecini daha hızlandırmak ve daha kusursuz fiziksel etkiler sağlamak da istenen amaçtı. 2000'lerin düzensiz savaşları çok geçmeden daha geleneksel biçimdeki enformasyon savaşlarını gündeme getirdi, bu arada Amerikalılar, görünüşte ilkel bazı hasımlara karşı bu çatışmaların ve kendi davranışlarının nasıl algılandığı konusunda kaybeder duruma düşmeye başladılar. Hasım-

larının fiziksel gücü yoktu, ama kolay etkilenen beyinleri nasıl yönlendirmeleri gerektiğini iyi biliyor gibiydiler. Fiziksel ortamdaki üstünlük, enformasyon ortamında bir avantaja dönüştürülemediği zaman, değeri azalıyordu. Düşman tarafından seçilen savaş ortamı bu olduğuna göre, artık ABD'nin de zaferlerini kavramlaştırırken düşmanı yok eden kesin angajmanlardan çok, zaman içinde algıları biçimlendirmeye ağırlık vermesi gerekiyordu.[42] Sorun veri akışından çok, insanların ne düşündüğünde yatıyordu.

Irak ve Afganistan'daki isyan bastırma mücadeleleri, bireylerin ve geniş sosyal grupların belli bir dünya görüşüne takılıp kalmasına izin veren, hemen hemen postmodernist biçimde yerleşik pre-rasyonel düşünce paternlerini benimsemelerine yol açmıştı. Tümgenereal Robert Scales, İslam ordularının Batı türünde konvansiyonel savaşlarda nasıl başarısızlığa uğradığını, buna karşılık konvansiyonel olmayan tür savaşlarda nasıl daha başarılı olduklarını açıklama çabası içindeydi. "Kültür merkezli savaş" adını verdiği bir kavram geliştirdi.[43] "Hile, saptırma ve terörü sabır ve ölmeye hevesli olma duygusuyla bir araya getiren bir düşmanın karşısında, vuruş isabetlerinde birkaç metre daha kazanmaya, hızı biraz daha arttırmaya, geniş bantta 'bit'leri elde etmeye, gereğinden çok ağırlık verilmiş, buna karşılık bilişsel ve kültürel farkındalığa dayalı paralel dönüşümlere çok az önem atfedilmiş olduğunu söylemekteydi. Savaşları kazanmak "ittifaklar yaratmayı, askeri olmayan avantajları kullanmayı, niyetleri okumayı, güven oluşturmayı, fikirleri değiştirmeyi ve algıları yönetmeyi" gerektirmekteydi – bütün bunlar için de "insanları anlamak, kültürlerini ve motivasyon-

42 Norman Emery, Jason Werchan ve Donald G. Mowles, "Fighting Terrorism and Insurgency: Shaping the Information Environment," *Military Review*, Ocak/Şubat 2005, 32–38.

43 Robert H. Scales, Jr., "Culture-Centric Warfare," *The Naval Institute Proceedings*, Ekim 2004.

larını bilmek" gibi konularda istisnaî yetenekler şarttı. Karşıdaki dağınık bir düşmandı, iletişimlerini kulaktan kulağa, arka sokaklarda koşan ulaklarla sağlıyorlardı ve başarıları da "ağları, ileri teknolojik entegrasyonu gerektirmeyen" basit silahlarla sağlanıyordu.

Kültürel faktörlerin giderek anlaşılmaya başlamasının bir yansıması, Pentagon'da bir antropologun çalışmaya başlaması oldu. Montgomery McFate, askeri operasyonlarla Irak toplumu arasındaki ilişkileri ele alacak kişi oldu. Belirlediği yanlışlardan biri, yerleşik sivil iktidar yapısı çökerken aşiret sadakatlarının oynadığı rolün anlaşılamamış olmasıydı. Bunun gibi, kahve sohbetlerinde seslendirilen söylentiler de resmî iletişimlerle karşılaştırıldığında çok daha önemliydi. Konuşurkenki el hareketleri gibi küçük şeylerin de anlamları vardı.[44] Bir başka kişinin dünya görüşünü etkileme yeteneğinin öneminin giderek anlaşılması, ayrımsız ve sert askeri operasyonlarda politik olarak nelerin kaybedildiğiyle ilgili uyarılarda sık sık duyulan "kalpler ve zihinler" gibi sözlerden belli olmaktaydı. Bu sözler, insanları yapılan iyi işlere, davranışlardaki duyarlılıklara, güvenlik güçlerinin aslında onlardan yana olduğuna ikna etmek gerektiğinde hep kullanılmaya başlamış, militanları potansiyel destek kaynaklarından, yeni eleman bulma, istihbarata ulaşma, ikmal, silah-cephane tedarik etme ve sığınacak yer bulma olanaklarından koparmak gerektiğinde devrede olan daha geniş bir stratejinin ayrılmaz parçası haline gelmişti. Buna olabilecek itirazlar ise köklerini Machiavelli'den alıyor, sevilmektense saygı duyulmak daha iyidir sözüne dayanıyor, sert davranışlardan moral kaybedebilecek olan hasımların verilen tavizlerle tam tersine cesaret bulacağı ileri sürülüyordu.

---

44 Montgonery McFate, "The Military Utility of Understanding Adversary Culture," *Joint Forces Quarterly* 38 (Temmuz 2005): 42–48.

Sorun, "kalpler ve zihinler" kavramına aşırı basit biçimde yaklaşılmasındaydı. Başka bağlamda bakıldığında, aslında "kalp" ile "zihin" birbirine karşı sayılmalı, biri güçlü duyguları, diğeri soğukkanlı hesapları ilgilendiriyor olmalı, yani ya değerlere ve sembollere ya da akla çağrıda bulunulmalıydı. Bu tür davranışla ilgili tartışmalar, İngiliz General Sir Henry Clinton'un 1776'da, türedi Amerikan kuvvetleriyle karşı karşıyayken benzer sorunlar yaşaması sırasında da ortaya çıkmıştı. Clinton'ın ileri sürdüğü teze göre, İngilizler "Amerika'nın kalbini kazanmalı ve zihnini etkilemeliydi."[45] Uygulamada, hem isyana hem de terörizme karşı mücadele verilirken yer alan tartışmalarda kaba güce karşı çıkanlar, zihinleri etkilemekten çok kalpleri kazanmayı vurgulama eğiliminde oluyor, sanki yerel halka mâl ve hizmet getirmek o umutsuz halkın desteğini kazanabilirmiş gibi konuşuyorlardı. Ortada üç zorluk vardı. Birincisi, daha önce işaret edildiği gibi, politik sadakatların yerel güç yapılarına dayalı olması, atılan her adımın o yapıları nasıl etkileyeceğinin düşünülmesi gereğiydi. İkincisi, yolları onarmak, okullar yapmak, elektrik ve sağlık hizmeti getirmek çok yararlı olsa bile eğer güvenlik zayıfsa ve yabancı askerlerle yerel halk yakın ilişki kuramıyor, birbirlerine güvenleri artamıyorsa, bu çabalar pek fazla işe yaramıyordu. Bu politikalar, bozulmakta olan durumları önlemeye belki yarayabilirdi, ama o güven bir kere kaybedilmişse, artık geri kazanmak zordu. Daha çok zihinlere yönelik bir yaklaşım ya da süregelen politik ve askeri çatışmayı sonunda kimin kazanacağına veya çeşitli grupların uzun vadeli gündemlerine ilişkin tartışmalar, belki daha çok işe yarayabilirdi. Asiler yerel halktan kimlere güvenilebileceğine, neyin gerçek, neyin sahte olduğuna, kimin gerçekten hangi yanda olup kimin öyle görünmeye çalıştığına dair kuşku tohumları

45 Max Boot, *Invisible Armies*, 386 (bkz. bölüm 14, n. 22).

ekebilmekteydi. Asilerle askerler yerel desteği kazanmak için birbirlerine karşı zihin oyunları oynarken, kendilerini güçlü ve iyi yürekli gösterme hevesleri bazen aşırı olabiliyor, zafer kazanma iddiaları veya cömertlikleri inandırıcılıktan uzaklaşabiliyordu. Stratejinin bilişsel boyutlarında bu da, yapılan iyi işlerin iyi etki yaratmasını sağlamak kadar önemliydi. Her ikisi de yerel halkın ve yerel liderlerin yaşadığı tecrübelere ve olayları yorumlarkenki zihin yapılarına çok bağlıydı. Üçüncü sorun da, bu strateji için yalnızca farklı halkların farklı kültürleri olabileceğine dair farkındalıktan çok daha fazlasının gerekli olmasıydı. Duyarlılığın artmış olduğu bir ortamda, başkalarının dünyayı nasıl gördüğünü anlatmak da, etnik-merkezci tutumlardan kaçınmak da kolay iş değildi. Zaten *Kültür* sözü bile kaypak bir terimdi, sık sık bireyleri sarıp sarmalayan, eylemlerini biçimlendiren, karşı koyamayacakları bir kavram olarak kullanılan bir sözdü. Bu söze, katı çıkarcılık dışında kalan hemen her şey dahil edilebilirdi. Bir başkasının stratejik kültürünü tanımlamaya çalışırken, çok tutarlı, hiç çelişki içermeyen, neredeyse değişimden asla etkilenmeyen bir şeyi tarif etmeye kayılabilirdi. En azından akademisyenler arasında bu yaklaşım, uygulamada giderek yerini başka bir tutuma bırakıyor, atıf yapılan fikirler kullanılarak enformasyon yorumlanıyor, olaylar arasında dolaşılırken sürekli olarak değişikliklere uğruyor ve geliştiriliyordu. Bu fikirlerin bazılarına bu kitabın son bölümünde, "yazılı malzeme fikrini tartışırken yine döneceğiz.[46] Kültür meselesinin abartılmasının önemi, yabancıların tutumunun, işbirliğinden uzak davranışlarının, eski tür bir yaşam biçimini teşvik ettiği, buralara modern yaşam etkisinin ulaşmadı-

46 Bu konuda akademik tartışmalar için bkz. Alan Bloomfield, "Strategic Culture: Time to Move On," *Contemporary Security Policy* 33, no. 3 (Aralık 2012): 437–461.

ğı, o alışkanlıkların her durumda su yüzüne çıktığı varsayımında yatmaktaydı. Bireylerin açık veya gizli ortak varsayımları, normları, davranış biçimlerini ve birtakım ortak anlayışları paylaştıkları, yabancıların içine sızmasına izin verilmeyen katı kültürler halinde sosyalleştiği fikrine karşı, diğer olasılık da, toplulukların yeni etkilere açık olduğu, kültürlerin gelişip uyum sağlayabileceği, insanları birbirine bağlamakta daha az etkili olmaya başlayabileceği görüşü vardı. Porter'a göre, yeniden yapılanan İslamcılarda, savaşçı gruplarında ve asilerde, yeni etkenlerin doğmasıyla kültürel farklılaşmaların yer alması söz konusuydu, karşı karşıya gelen insanlar "eylemde bulunmayıp birtakım tarihsel güçlerin eylemine hedef oluyor, kültürden emir alıyor ya da savaşma biçimleri atavistik alışkanlıklarla biçimleniyordu." İnsanlar yeni tip silahları ve yeni tür çatışmaları öğrenebiliyor, kültürlerine alıp sindirebiliyordu. Nefretlerin sürekliliğine atıflar ve kültürel sembollere bağlılıklar ezelden beri var olan ya da egzotik nitelikte olan kalıpları yaratabiliyor, bunlar da, herkesin kendini Batılı imajında yeniden yaratmakta olduğunu varsayanlar kadar zararlı olabiliyordu. Sorunlu davranışları insanların kendi tarzlarında ısrarcı olmalarına bağlayarak izah etmek, bir yandan onlara tepeden bakma davranışını teşvik ederken, bir yandan da hareketleriyle karşı tarafta nefret ve intikam duygusu uyandıranların kancadan kurtulmasına yol açıyor, uzun süreli bir savaşta hasımların ne kadar sıkı temas halinde olduğu, fikirlerin, silahların ve taktiklerin birinden öbürüne ne kadar kolaylıkla geçtiği de azımsanıyordu.[47] İnandırıcı hikâyelere duyulan ihtiyaç, bir yandan hain bir düşmanla başa çıkmaya çalışırken bir yandan da yardım etmeleri gereken halka yaranınaya çabalayan askerleri etkilemek-

47 Patrick Porter, *Military Orientalism: Eastern War Through Western Eyes* (Londra: Hurst & Co., 2009), 193.

teydi. Kilcullen asilerin tehlikeli eylemlerini gözlemlemiş, sonunda bunların "bir tek hikâyeye" dayalı olduğuna karar vermişti. Basit, birleşik, kolayca ifade edilebilen bu hikâye, tecrübeleri düzenliyor, hatta olup bitenlerin anlaşılması için bir çerçeve de sunuyordu. Var olan, ama asileri kapsamayan bir hikâyeden destek almanın en iyi çare olduğuna karar verdi. İnsanların doğal olarak hoşlanacağı bir hikâye. Aksi halde alternatif bir hikâye geliştirmek şart olacaktı.[48] Karmaşık yapılı ve çok uluslu bir kuvvetin, kendi içindeki çeşitli grupların hepsini tatmin edecek bir hikâye oluşturması kolay iş değildi. Bir İngiliz subayı, hem eylemleri izah eden hem de "ekibi farklı yetki düzeylerine ve işlevlerine rağmen birbirine bağlayan" bir hikâyeyi değerli bulmaktaydı. Böylelikle hem misyonun diplomatik liderini, hem birlik komutanını, hem yardım uzmanını, hem de başkentte görevlendirilmiş politikacıyı tek bir simge altında birleştirmek mümkün olabilirdi. Bu durumun hikâyede farklılaşmalara yol açabileceğinin farkındaydı, ama altta yatan bir tutarlılık olduğu sürece, sorun çıkmayabilirdi. Ne var ki, liberal demokrasilere böyle tutarlı hikâyeler yaratmak zor gelirdi. Uzaklardaki başkentten bakarken cephedekilerin ihtiyaçlarını hissedebilmek de zordu.[49]

Deniz Piyadeleri tarafından derlenen bazı deneme yazılarına göre, ABD "elinde bulunan çok geniş ve hakim ticari veriler altyapısını çabucak uyarlayıp ulusal güvenlik amaçlarına uygulamakta" başarısız kalmıştı.[50] El Kaide'ye

48 David Kilcullen, "Twenty-Eight Articles: Fundamentals of Company-Level Counterinsurgency," *Military Review,* Mayıs–Haziran 2006, 105–107. Bu önce orduda yayılan bir e-posta ile başlamıştır.

49 Emile Simpson, *War from the Ground Up: Twenty-First-Century Combat as Politics* (Londra: Hurst & Co., 2012), 233.

50 G. J. David ve T. R. McKeldin III, *Ideas as Weapons: Influence and Perception in Modern Warfare* (Washington, DC: Potomac Books, 2009), 3. Özellikle bkz. Timothy J. Doorey, "Waging an Effective Strategic Communications Campaign in the War on Terror," ve Frank

böyle hazırlıksız yakalanmak çok şaşırtıcıydı. Onların yaptığı saldırı ne kadar çirkinse, verdikleri mesaj da o kadar ataktı. Ama görünüşe göre, ortalıktaki hikâyelere bakılırsa ABD savunma konumunda bulunmaktaydı, kendi mesajını vermek yerine başkasının mesajına cevap verme durumundaydı. Kendi uluslarına çekici gelen iletileri toparlayıp kullanmaya çalışırlarken, bunun farklı bir hedef kitle tarafından nasıl karşılanacağından pek de emin değillerdi. Batılı iletişimciler, söylentilerle de başa çıkmak zorundaydı. Halkların resmî kaynaklardan gelen açıklamalara pek güvenmemesi, ecnebilerin kendilerine ne düşünmeleri gerektiğini söylemesinden hoşlanmaması, çok çeşitli kaynaklardan gelen haberlerin rekabeti gibi durumlarla da başa çıkmaları gerekiyordu. İnsanlar bunların arasından güvenmediklerini, ilgisiz bulduklarını eleyip atıyor, bazen de ana mesajın belli parçalarını veya türlü varyasyonlarını alıyor, bunları kendi önyargılarına ve çerçevelerine göre yorumlayıp sentezliyorlardı.

En ciddi olanı da, dikkatsiz askeri birliklerin yarattığı veya dikkatsiz politikacıların beyanlarının yarattığı izlenimleri tümüyle kontrol etmenin mümkün olmayışıydı. Enformasyon operasyonları etiketi altında çalışanlar profesyonel gruplar olsa bile dinleyen kitleler yayınlananların içinden ancak kendi dikkatlerini çekenleri alıp görüş oluşturuyorlardı. ABD belki kitlesel iletişimi ve modern halkla ilişkiler sanayiini kendisi icat etmiş olabilirdi, ama karşılarına çıkan bu zorluklar normal pazarlama tekniklerinin ötesine geçmekteydi. Geçmişinde siyasal kampanyalarla ya da pazarlamayla ilgili tecrübesi bulunanlardan Irak'a, Afganistan'a giden mesajlarla ilgili öğüt ve danışmanlık istendiği zaman, onlar etkisi uzun süreli olmayan, kısa ömürlü projelerden yana davranıyorlardı. Üstelik bu bireyler, ürünlerinin yurtiçi kitleler tara-

Hoffman, "Maneuvering Against the Mind."

fından nasıl karşılandığına göre değerlendirileceğinin de farkında olduklarından, tutumlarını daha çok buna göre ayarlama eğilimindeydiler. Bu durumda hem girişimin amacına dönük çalışılmıyor hem de zaman zaman kendi taraflarından gelen propagandaya inanıveren bazı politikacılar da durum değerlendirmelerinde körleşiyorlardı. Jeff Michaels "söylem tuzağı" diye bir fikir geliştirmiş, bununla da, savaşları politik açıdan rahat ve iyi karşılanan bir dille anlatma tutkusu yüzünden politikacıların bazı önemli gelişmeleri gözden kaçırdığını ifade etmeye çalışmıştı. Örneğin Irak'taki erken dönem terör saldırılarının sorumlusunun, aslında rejimin eski üyelerinden başka birileri olabileceği düşüncesini reddetmekle, modern Sünnilerin düşmana dönüşmekte olduğunu da, Şii radikalizmin yükselmekte olduğunu da gözden kaçırmışlardı.[51]

Bireyleri dünyayı farklı bir ışık altında görerek düşüncelerini değiştirmeye ikna etmek zaten zor işti. Onların farklı geçmişlerini, karakterlerini ve kaygılarını bilmeyi gerektiriyordu. Tanımadıkları bir kültürün son derece önemli iç akımlarla ve farklılıklarla biçimlenen, bir yabancının fark edemeyeceği farklı kategorilerine bunu uygulamak çok daha zordu. Askeri operasyonları yaparken doğacak etkileri anlamak çok önemliydi, hatta bunların kinetiğin ötesine geçtiğini, çatışmalar arasına sıkışan insanların, genel gidişatı ve nelerin tehlikede olduğunu anlayabileceği şekilde onları etkileme alanına girdiğini fark etmek, son derece önemliydi. İttifakların, sempatilerin bozulup yeniden oluşması bu yolla etkilenmektey-

---

51 Jeff Michaels, *The Discourse Trap and the US Military: From the War on Terror to the Surge* (Londra: Palgrave Macmillan, 2013). Ayrıca bkz. Frank J. Barrett ve Theodore R. Sarbin, "The Rhetoric of Terror: 'War' as Misplaced Metaphor," John Arquilla ve Douglas A. Borer, eds., *Information Strategy and Warfare: A Guide to Theory and Practice* (New York: Routledge, 2007): 16–33.

di. Bunu anlamak, nüfusun büyük kesimlerini düşman edecek fecî hatalardan kaçınılmasını kolaylaştırırdı. Ama inançlara yönelik etkilerin ölçülmesi çok zor olduğundan, komutanların buna değil de, daha güvenli olan ateş gücünün sonuçlarına inanmasında şaşılacak bir şey yoktu.[52] Eğer aşılması gereken sorun, politik farkındalığı etkileyerek görüşlerin güçlü yabancılarınkilerle uyumlanmasını sağlamaksa, o zaman askerlerin yapabilecekleri elbette ki sınırlı olmak zorundaydı. İnanç sistemleri bir yana, olumlu imgeleri bile insanların kafasına, presizyon silahıyla hedefliyormuş gibi sokamazdınız. Bu konuda bir avuntu varsa, o da El Kaide'nin başarısının da abartılmakta oluşuydu. Modern iletişim medyası, çarpıcı ve etkileyici görüntüleri neredeyse anında iletebilmekteydi ve onlara yaptıklarını bugünün Bakunin'lerine reklam etmeleri için muhteşem fırsatlar tanıyordu.[53] Buna karşılık başarılı "enformasyon operasyonları," resmî açıklamalara verebildikleri zararı, militanların rastgele şiddet uygulamalarına da verebiliyor, bunların gündelik kaygılardan kopuk olmasına da ışık tutuyor, tekrarlana tekrarlana yeknesaklaşan mesajlara da aynı etkiyi yapabiliyordu.[54] Ben Wilkinson'un radikal İslamcı gruplarla ilgili bir çalışmasında gözlemlediğine göre, asıl sorun, basit bir mesajın aktarılmasında değil, kendilerini ve destekçilerini sonunda galip geleceklerine ikna etmeye dönük sebep-sonuç ilişkilerinin pek inandırıcı olmayışındaydı. Bu onları

52 H. S. Rothstein, "Strategy and Psychological Operations," Arquilla and Borer, 167.

53 Neville Bolt, *The Violent Image: Insurgent Propaganda and the New Revolutionaries* (New York: Columbia University Press, 2012).

54 El Kaide lideri Ayman al-Zevahiri, Temmuz 2005'te şöyle yazmıştı: "Savaşın ortasındayız ve mücadelenin yarıdan fazlası enformasyon alanında yer alıyor; Tüm Müslümanların kalplerini ve zihinlerini hedefleyen bir enformasyon savaşı yapıyoruz." Mektubun İngilizce metnine erişim: Ulusal İstihbarat Ofisine ait http://www.dni.gov/press_releases/20051011_release.htm.

rotadan saptırıyor, “kötü benzetmeler, yanlış varsayımlar, hatalı yorumlar ve yalanlar“ gibi yollara yöneltiyor, olaylardaki insan unsurunu fazla abartmalarına, rastlantı ve belirsizlik gibi olaylara pek alan tanımamalarına yol açıyordu. Bütün bunlar “hayal kırıcı“ bir fiyaskoya varabiliyordu.[55] Umutlarla eldeki güç arasındaki uçurumun büyüklüğü nedeniyle de radikal stratejistler bu “hayal kırıcı anlatı“ riskiyle özellikle karşı karşıya bulunmaktaydı, ama aslında bu risk tüm stratejistler için de her zaman geçerliydi.

55 Benedict Wilkinson, *The Narrative Delusion: Strategic Scripts and Violent Islamism in Egypt, Saudi Arabia and Yemen*, yayımlanmış doktora tezi, College Londra, 2013.

17. BÖLÜM

Strateji Ustası Efsanesi

... 1793'te insanlığın hayalgücüyle alay eden bir etken çıktı ortaya. Savaş birdenbire halkın - hepsi de kendini yurttaş kabul eden otuz milyon insanın - işi oldu ... Artık kullanılabilecek kaynaklar ve güç, bilinen tüm geleneksel sınırları aşmıştı; hiçbir şey savaş çoşkusunun önüne geçemezdi.

—Clausewitz, *Savaş Üzerine*

Napoléon'dan esinlenmiş ve en güçlü şekliyle Clausewitz tarafından geliştirilmiş savaş ve strateji düşüncesinin çerçevesini yerinden oynatmak kolay değildi. Clausewitz'in içgörüleri öyle zekice, formülasyonları öyle ikna ediciydi ki, savaşı başka yollardan etkili bir biçimde incelemek imkânsızdı. Çizdiği analitik çerçevenin sarsılmaz gücü, siyaset, şiddet ve raslantı arasında dinamik bir etkileşim kurmasında yatıyordu. Eski savaş ve gelişmeler hakkında Clausewitz'den daha bilgili olduklarını ilan edenler meselenin özünü gözden kaçırıyordu. Bu nedenle askeri strateji üzerine yazanlar büyük ustaya bağlılıklarını bildirmeye devam ettiler. Bunlardan biri olan Colin Gray, *Vom Kriege* (*Savaş Üzerine*) ile karşılaştırıldığında modern stratejik düşüncenin neden çok zayıf kaldığını

merak etti. Büyük bir yorum teorisine ilham verme konusunda Napoléon'la boy ölçüşebilecek başka bir savaş önderi yoktu. Ayrıca teoriyle barışık askerler bulunmadığı gibi, sivil teorisyenler arasında da pratikten anlayanlar olmadığına işaret etti. Modern savaşın karmaşıklığı, soyutlanmış bir ortamda tek başına çalışan teorisyene meydan okuyordu, öte yandan milli strateji ile uğraşanlar da hemen önlerinde bekleyen politika konularına çok fazla odaklamışlardı.

Gray stratejistleri yücelten bir bakış açısına sahipti. Stratejistlerin, gücün en verimli şekilde nerede kullanılabileceğini teşhis etmek için çoklu karşılıklı bağımlılıkları, işin içine giren çok sayıda faktörü hesaba katarak, sistemi bir bütün olarak görebildiklerini belirtiyordu. *Modern Strategy* (Modern Strateji) kitabında hesaba katılması gereken on yedi faktör sıraladı: İnsanlar, toplum, kültür, siyaset, ahlak, ekonomi ve lojistik, teşkilat, yönetim, bilgi ve istihbarat, stratejik teori ve doktrin, teknoloji, operasyonlar, komuta, coğrafya, ihtilaf/rastlantı/belirsizlik, düşman ve zaman. Düzgün bir strateji geliştirmek için bunların bütünsel olarak ele alınması gerekiyordu - yani hem teker teker hem de diğerleriyle birlikte bir bağlam içinde.[1]

U.S. Army War College'da (ABD Silahlı Kuvvetleri Harp Akademisi) öğretmen olan Harry Yarger konuyu buradan alarak daha öteye götürdü: "Stratejik düşünme, bütünsellikle ve holistik düşünceyle ilgilidir. Parçalara ve parçaların birbirleriyle ilişkilerine - geçmişte, şimdi ve öngörülen gelecekte birbirleri üzerindeki etkilerine - bakarak bunların bütünü oluşturmak için nasıl bir etkileşime girdiklerini anlamaya çalışır." Bu holistik perspektif "stratejik çevrede olup biten her şeyin ve stratejinin kendisinin

1 Colin S. Gray, *Modern Strategy* (Oxford: Oxford University Press, 1999), 23–43.

sunduğu seçimlerin nasıl işlediğine dair kapsayıcı bilgi sahibi" olmayı gerektirir; stratejinin "yukarıdakilerin, aşağıdakilerin ve stratejistin kendi çabalarının üzerindeki birinci, ikinci ve üçüncü derecede olası etkilere ilişkin" bilgiler de buna dahildir. Üstelik enstantane fotoğraflarla ya da ilk kazanımlarla çalışmak da yetmez. "Stratejist, uzun vadeli çıkar uğruna, hızlı ve kısa vadeli çözümleri reddetmelidir." Gerçek bir teorisyenden beklenen şeyler çoktu: Geçmiş bilincine sahip, şimdinin öğrencisi, geleceğin imkânlarına duyarlı, önyargının tehlikelerinin farkında, belirsizliğe karşı uyanık, kaosun bilincinde, alternatif hareket yollarının sonuçlarını enine boyuna düşünmeye hazır ve sonra da tüm bunlardan çıkan reçeteleri, uygulayacak kişilere tam bir netlikle ifade edebilecek yeteneğe sahip olmalıydı.[2] Yani mükemmellik örneği bir danışman olmalıydı. Bir bireyin, biriktirilecek, hazmedilecek ve manipüle edilecek bundan daha fazla bilgiye sahip olması imkânsızdı; baştan aşağı belirsizlik, karmaşıklık ve kaosla dolu bir sistem içinde ele alınacak olaylar zinciri de bundan daha fazla olamazdı.

Gray çok fazla şey istediğini, kendisinin de çok ihtiraslı olduğunu kabul ediyordu. Yarger, onun hakkında şu gözlemde bulundu: "İmkânsız bir şeyi teşvik, hatta talep eder gibi görünüyordu."[3] Bu etkenlere dayanarak bir başlangıç yapmak bile teknik ve kavramsal düzeyde epeyce geniş bir kavrayış gerektiriyordu. Yine de Gray, bir stratejisti "aşırı ölçüde talepkâr" bir iş tanımı olan, "büyük resmi görebilen" ve savaşın tüm boyutlarına aşina özel biri olarak tanımladı. Fred Iklé'nin ulusal bir strateji ko-

2 Harry Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 2006), 36, 66, 73–75.

3 Colin S. Gray, *The Strategy Bridge: Theory for Practice* (Oxford: Oxford University Press, 2010), 23.

nusunda iyi iş çıkarmanın "tok bir akıl, çok yönlü bir kişilik" gerektirdiği gözlemini beğenerek alıntıladı.[4] Yager de benzer biçimde, stratejiyi "güçlü bir aklın, kendini adamış bir profesyonelin, hayat boyu öğrenci olmayı sürdüren bir kişinin ve sarsılmaz bir egonun alanı" olarak tanımlamıştı.[5] Her şeyi bu denli eşsiz bir biçimde kavrayabilecek bu kadar usta bir stratejist olabilir miydi?

Böyle biri bulunabilseydi bu kişi çok kıymetli bir kaynak, çok aranan biri olurdu, ama geleceğe dikkatle bakmakla, vardığı sonuçları, onları izleyeceklere en anlaşır şekilde iletmek arasında sıkışıp kalırdı.

Bunun gibi sistematik ve ileriye dönük bir düşünce çok sayıda risk ve imkânın kapısını açsa bile bir pratisyen açısından anlamlı olabilmesi için odağın netleştirilmesi gerekecekti Bir hükümet, birinci hamleyi yapmayı umduğu büyük bir girişime başlamadan önce çevreyi tümden kapsayan bir incelemenin elinin altında olmasından hoşnut olabilirdi, ama bu ister istemez gözden kaçmış ani gelişmelerle başa çıkmaya çalışırken bir lüks de sayılabilirdi. O zaman stratejinin daha doğaçlama ve amaca özel olması gerekiyordu. Bu koşullarda strateji ustası da kendisini birazcık hazırlıksız hissedebilirdi.

Strateji ustasının sahip olması beklenen holistik bakış sorunlu da olabilirdi. "Sistem Etkileri"ne, yani görünürde ayrı etkinlik alanları arasındaki bağlantıların beklenmedik sonuçlarına dikkat etmek için haklı sebepler vardı. Beklenmedik etkilerin belirmesi ihtimali, cesur hareketler öğütleyip bu adımlar bir kere atıldıktan sonra ortaya çıkan sonuçları yakından denetlerken neden özenli davranılması gerektiğini açıklamaktaydı. İlişkiler silsilesi ve çeşitliliğinin daha geniş bir alanda araştırılması, do-

4 *A.g.e.*, 49, 52. Bu Albert Wohlstetter'a atıf yapmaktadır.

5 Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century*, 75.

laylı etki biçimleri üreterek veya şaşırtıcı ittifaklar kurarak düşmanınızın en zayıf halkasını hedef alan yaratıcı imkânların saptanmasına yardımcı olabilirdi.[6] Ne var ki, bunun için, sistemin bütününü gören bir bakış gerekmiyordu. Bazı sınırlar olması zorunluydu. Prensipte her şey başka her şeye bağlıydı; uygulamada ise lokalize olmuş bir eylemin yankıları kısa zamanda sönebilirdi. Buna ilaveten holistik bakış bütün sisteme dışarıdan bakma yeteneğini gerektirmekteydi; oysa uygulayıcı stratejistin bakış açısı çok daha miyop olmalı, ilgilenilmesi belki de hiç gerekmeyecek uzaktaki özelliklerden ziyade, yakında olana ve sonuç vereceği apaçık belli olana odaklanmalıydı. Zaman içinde odak noktası değişebilirdi. Bu tez her şeyi öngörmeye çabalamayı önermiyordu; güven, kesinlik ve netlik içinde uzun vadeli hedeflere ulaşacağı belli olan bir dizi adımla işi halletmekte ısrar etmenin gerçekdışı olduğunu kabul ediyordu.

Toplumların ve onlara bağlı askeri sistemlerin karmaşık sistemler olarak görülmesi, düşman bir sistemin tam doğru noktasına vurarak onu hemen çökertmenin mümkün olduğuna inanılmasına yol açtı. Bu nedenle düşmanın çekim merkezlerini bulmak için şaşırtıcı araştırmalar yapıldı. Darbeyi doğru noktaya indirince, bunun yankılanarak sistemin birbirine bağlı bütün parçalarını etki altına alacağına inanılıyordu. Bu tür arayışların hayal kırıklığıyla sonuçlanması, etkilerin sadece tek bir hayati merkezden etrafa yayılmamasından kaynaklanıyordu. Toplumlar şoklara uyum sağlayabilirdi. Sistem olarak daha uzun süre yaşayabilecek alt-sistemlere bölünebilir, engeller oluşturabilir, karşılıklı bağımlılıkları azaltabilir ve alternatif tutunma biçimleri bulabilirlerdi. Sürekli ve karmaşık bir geri besleme ortaya çıkardı.

6 Robert Jervis, *Systems Effects: Complexity in Political and Social Life* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997).

Clausewitz savaşı dinamik bir sistem olarak sunmuştu, ama savaş çarpıcı bir şekilde kendi kendini kontrol edebilir, kendi sınırlarını çizebilirdi.

Clausewitz, bir savaş kuramcısıydı, uluslararası siyaset kuramcısı değildi.[7] Geriye, savaşın siyasi kaynağına bakıyordu, ama başladığı nokta orası değildi. Ulusal politika düzeyinde, sonunda büyük strateji olarak adlandırılan şey, amaçlara en iyi nasıl ulaşılabileceği konusundaki soruların sorulmasıydı. Cevaplar silahlı güç kullanımını dışlayabilir veya ona sadece önemsiz bir rol verebilirdi. Herhangi bir askeri operasyonun başarısı hakkında ancak daha siyasi düzeyde karar verilebilir ve zafer iddiası ancak o düzeyde kabul edilebilirdi. Clausewitz'in savaş olgusu analizi öyle nitelikli ve zamandan öyle bağımsızdı ki, bu analizin ortaya çıktığı bağlamın, yani Fransız Devriminin harekete geçirdiği altüst oluşların bir kenara atılmasına neden oldu. Kesin zafere odaklanışı, siyasi bağlamdaki değişikliklerin ışığında yeniden değerlendirilmeliydi. Clausewitz'in sınırlı savaşı yeniden değerlendirmeye başladığı hatırlatıldığında bile kesin sonuç veren savaş kavramı, askeri profesyoneller arasındaki güçlü etkisini sürdürdü. Bunun neden çekici olduğunu anlamak zor değildi: Silahlı kuvvetlere özel bir rol ve sorumluluk veriyordu. Ulusun kaderi onların elindeydi; ek kaynaklar veya siyasi destek isterken sürekli vurgu yapabilecekleri bir noktaydı bu. Eğer işler kesin sonuç verecek çarpışmalar olmadan da halledilebiliyorsa, o zaman genelkurmayların önemi ve nüfuzu da ortadan kalkacaktı. Ancak ateş gücü müthiş bir şekilde artmaya, çapını genişletmeye ve seferber edilecek insan sayısı yükselmeye başlayınca, savaş da gittikçe sorunlu hâle geldi. Kesin sonuç veren savaş olasılığından vazgeçmemek için yeni bir önemli fak-

---

7 Hugh Smith, "The Womb of War: Clausewitz and International Politics," *Review of International Studies* 16 (1990): 39–58.

tör bulunması gerekti. I. Dünya Savaşından önce, aranan bu yeni faktörün yüksek ahlak ve cesur ulusal rûh olduğu saptandı. Bu bir kere sağlandıktan sonra, düşmanın ateş gücünün yok edici etkilerini azaltmak ve onları yörüngeden çıkartmak için şaşırtma ve manevra olasılıkları üzerinde odaklanılacaktı. 20. yüzyılın son çeyreğinde ABD'de bu konuya duyulan ilgi canlandı; oysa düzenli askeri seferlerin sonuçları, üstün harekât zekasıyla olduğu kadar, kaba askeri güç dengesiyle de açıklanabilirdi.

O zaman bile düzenli savaşlar düzensiz mücadelelere dönüştüğünde, görünürdeki zaferler zafer olmaktan çıkabiliyordu. Bu aslında bir yenilik sayılmazdı. Clausewitz, Napoléon'a karşı İspanya'da sürdürülen ilk gerilla savaşlarının ne kadar etkili olduğunu not etmişti. İşgalci ordular her zaman hoşnutsuz ve direnmeye yatkın bir halkın taciziyle karşılaşmışlardı. Bu olgu sömürgeciliğe meydan okunmaya başlandığında, açıkça belirgin hâle geldi. Düzenli savaşlar çıkmazla sonuçlanıyordu, hükümetlerin deniz ambargoları veya havadan saldırılarla sivil halkları sıkıştırarak bu kilidi açmaya çalışmaları bir işe yaramıyordu. Halkın morali, en az askerin morali kadar, hatta ondan da önemli olmaya başlamıştı. Yani gerek mikro düzeyde karşı ayaklanma açısından, gerek makro düzeyde nükleer caydırıcılık açısından, asıl anahtar, bir silahlı gücün bir başka silahlı güç karşısındaki etkisi değil, düşmanın siyasi ve toplumsal yapılarına karşı harekete geçirilebilecek baskıydı.

Sivil alanın bu kadar önemli olduğu bir kere kabul edildikten sonra, algılarla ilgili sorular ve bunların nasıl etki altına alınabileceği meselesi öne çıktı. Caydırıcılık, saldırıya geçmeyi düşünebilecek olanlara bunun neden kötü bir fikir olduğunu hatırlatarak beklentileri etkileyebilirdi: Düzensiz savaş, militanları olası destekçilerinden ayırmayı gerektiriyordu; bu da davanın başarısızlıkla so-

nuçlanmaya mahkûm olduğunu ve başarılı olsa bile fazla bir ödül getirmeyeceğini göstererek olabilirdi. Bunun için büyük bir bilime ihtiyaç yoktu. Nükleer savaş tehlikesini anlatmak için incelikli mesajlar gerekmiyordu; ama kendini bir savaşın içinde bulmuş olan ve taraf seçmekte duraksayan insanların görüşlerini etkilemeye çalışırken, bu çabayı tek bir çarpıcı olay veya yerel kaygılar konusundaki anlayış yoksunluğu nedeniyle sıfıra indirmek mümkündü. Mesaj nükleer savaş gibi çok güçlü olmadığı sürece, diğerlerinin davranışını sonradan geriye bakıp açıklamak, bu davranışı "istihbarat operasyonları" aracılığıyla etkilemeye çalışmaktan daha kolaydı. 20. yüzyıl başındaki karşı ayaklanma kampanyaları, anlatıların iyi anlaşıldığını gösterir, ama çözüm yollarından çok, sorunları aydınlatmak açısından önem taşır. Geriye bakıldığında, bir topluluk içindeki egemen görüşlerin hangi süreçleri izleyerek değişmeye başladığını anlamak mümkündür, ancak bu, ileriye dönük bir stratejinin temelini oluşturmakla aynı şey değildir.

Sivil ve askeri alanlar arasındaki bu karmaşık etkileşimin uygulamadaki zorlukları, iki alanın tepedeki komuta yapıları siyaseten ayrı olduğundan, daha da artıyordu. Von Moltke'nin belirttiği geleneksel askeri görüşe göre, savaşın amaçları bir kere siyasi önderlik tarafından belirlendikten sonra, savaşın ondan sonraki yönetimi askerlerin sorumluluğundaydı. Siviller o aşamada bir adım geri çekilmeliydi. Askerler açısından kararlı ve istekli bir düşmanla başa çıkmaya çalışmak zaten yeterince zordu, bir de modern iletişim araçlarının etkisiyle paniğe kapılan sivillérle uğraşamazlardı. Devlet başkanıyla cephedeki düşük rütbeli bir komutan arasında bir bağlantı kurulduğunda, komuta zincirinin kılı kırk yararak yaptığı muhakeme, acemice söylenmiş birkaç dikkatsiz cümleyle birden sıfıra inebilirdi. Her koşul altında, siyasi yönetim-

deki ani değişikliklerin, büyük komutan rolünü oynamak için yapılan amatörce girişimlerle birleştiğinde, profesyonelleri sinirlendirmemesi mümkün değildi.

İfadesini operasyon sanatının askeri komutanlara bırakılması gerektiği inancında bulan bu tutum, savaşa odaklanmanın sonucu olan bir kör noktaydı.[8] Askeri gücün kullanılması ve savaşa gönderilmesinin geniş ölçüde askeri sorumluluğun alanına girdiği görüşüne dayanan bu sivil-asker ilişki modeli, bütünüyle uygunsuzdu. İki alanın sürekli diyalog halinde olması gerekiyordu. Siyasi hedefler, askeri fizibilite bir yana bırakılarak tartışılamazdı. Diplomatik faaliyet, askeri seçimler ve riskler tarafından şekillenmeliydi. Diplomatik ödünler verilip verilmeyeceği, üçüncü taraflardan kaynak veya üs istenip istenmeyeceği veya ittifaklar kurulup kurulmayacağı, askeri değerlendirmelere bağlıydı. Bu değerlendirmeler de, rakip koalisyonların şekli, uzun savaşlara girme veya üsler aracılığıyla hedeflerini genişletme yetenekleri konusunda sonuçlara varılmasını sağlıyordu. Siyasi stratejiden kopuk bir askeri strateji fikri sadece yanlış yönlendirmekle kalmıyordu, tehlikeliydi.

Siviller, askeri stratejiyle ilişkili operasyon sorunlarını görmezlikten gelemezlerdi. Savaşın şeklinin amaçlarıyla tutarlı olup olmadığını göz önünde tutmaları ve çarpışmaların ötesine, bunları izleyecek barışa bakmaları gerekiyordu. Halkı, ayrıca şimdiki ve olası müttefikleri kendi taraflarında tutmaları şarttı. Bunun için de bir toplumun kabul edebileceği yükü ve karşı tarafa meşru olarak verilebilecek zararı hesaplamaları ve bu sınırların ötesinde veya onlardan uzakta bir politikayı nasıl yönetmeleri gerektiğini düşünmeleri gerekiyordu. Operasyonlara gelince, çoğu askeri örgütlenme, önceki savaşlardan öğrenmiş

8 Eliot Cohen, *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime* (New York: The Free Press, 2002).

olduğuna inandığı "dersler" ne olursa olsun, bir noktada doğaçlamaya başvurmak zorundaydı. Buna başvurduğu zaman da, generaller ve amiraller, düşmanın en iyi nasıl yenileceği konusunda kendi aralarında sık sık görüş ayrılıklarına düşeceklerdi. Tek bir askeri görüş, kural değil, aksine istisnaydı; görüş ayrılıkları da hep esas olarak siyasi değerlendirmeler konusunda ortaya çıkacaktı. Koşullar değiştikçe ve eski planlar gereksiz hâle geldikçe, askerler sürekli siyasi rehberliğe ihtiyaç duyacaktı.

Yani bir strateji bilimi geliştirme girişimi, askeri işler doğaları gereği önceden kestirilemeyeceği, buna bir de daha da öngörülemez olan siyasi işler eklendiği için, hep tökezlemekteydi. Savaşlar sadece tecrübeli askeri profesyonellerin kavrayabileceği bir formülün (örneğin yıpratma değil, manevra yaklaşımında ısrar ederek veya sırf ateş gücüne değil, şaşırtmaca unsuruna başvurarak) uygulanmasıyla kazanılmıyordu. Askeri seferler koşullara uygun şekilde tanımlanmalıydı ve başarılı komutanlar da operasyonlarla ilgili kararlarında esneklik gösterebilmeliydi. Savaşta başarı ve başarısızlığı açıklarken operasyon sanatını bir kenara bırakmak yanlış olurdu, ama çoğu zaman başarılı bir stratejinin sırrı, düşmanın zaferi sağlayacak bir koalisyon kurmasını engellemekte, bu arada da kendi koalisyonunu kurmak için gereken siyasi beceride yatmaktaydı.

Ayırt edici bir askeri strateji kavramının kökenleri, denetim isteğinde yatar. Bundan sonraki iki bölümde göreceğimiz gibi, benzer bir istek, hem siyasi (hatta devrimci) hem iş starejisinde etkilidir. Bu istek, düşman ordularının topyekûn yok edilmesi yoluyla savaş alanının denetimini eline geçirmeye yönelik stratejilere şekil vermiştir. Operasyon sahasını askerlerin ayrıcalıklı alanı olarak tutmak için gösterilen kararlılıkta da bunun ortaya çıktığı görülür. Tam denetim her zaman bir yanılsamadır,

en fazla yeni bir durum kendi sorunlarını doğuruncaya kadar süren, geçici bir başarı duygusu olabilir. Yıpratıcı bir çatışmadan bir durum ortaya çıkarmak zor pazarlıklar gerektirir; etkili zaferler bile sürdürülebilir bir barış kavramını ve yenilenlere nasıl davranılacağı sorununu içerir. Dolayısıyla stareji ustası düşüncesi bir efsanedir. Bir yandan, karmaşık ve dinamik koşulların tamamını kavrayabilecek, ulaşılması imkânsız bir bilgi veya farklı hedeflere doğru giden inanılır ve sürdürebilir bir yol bulma yeteneği gerektirirken, öte yandan, strateji kurma ihtiyacını doğuran gerçek ve o ana özgü nedenleri dikkate almayı başaramaz. Bu ihtiyaç, o anki durumun ortaya çıkardığı âcil sorunların çoğuna nasıl cevap verileceği ve daha iyi bir duruma ulaşmak için nasıl ilerlenebileceği konusunda farklı aktörleri bir araya getirerek anlaşmalarını sağlamaktır. Savaşın ilerleyişini denetim altına alma girişimi, lojistiğin gittikçe karmaşıklaştığı, kitlesel orduların ve siyasi altüst oluşların ortaya çıktığı bir zamana rastlamıştır. Gördüğümüz gibi, bu durum da iki ana ilkenin ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu ilkeler, sınırları ortaya çıkmış olmasına, koşulların gittikçe daha da meydan okuyucu hâle gelmesine rağmen, çok dirençli çıkmışlardır. Söz konusu ilkelerden ilki, kendi ulaşılmaz mantığı içinde, tam denetimin ancak düşman ordusunun yok edilmesiyle sağlanabileceği inancıdır. İkincisi ise, denetimin ancak operasyon sahasının askerlerin ayrıcalıklı alanı olarak kabul edilmesiyle elde edilebileceğini öne sürer. Bu durum, askeri strateji konusundaki tartışmalara keskin, ama dar bir odak sağlar. Siyasi boyut, operasyonların yürütülmesi açısından önem taşımayan, bir hedef ve olası barış kaynağı olarak tamamen ayrı görülür.

Yok etmeye yönelik askeri hedef, doğal olarak boyun eğdirmeye yönelik bir siyasi hedefle yan yana gider, ama buna her zaman ulaşılamaz. Bir çatışmanın yapısı daha

geniş olarak incelendiğinde, belli durumlarda belli bir siyasi denetimi sağlama yeteneğinin sadece düşman ordularının yapabileceklerine değil, halkın boyun eğmeye karşı direnme kararlılığına ve düşman bir halka karşı ne gibi önlemler alınabileceğine, eldeki mali ve temel kaynaklara ve rekabet içindeki müttefikler arasındaki uyuma da bağlıdır. Clausewitz, bu faktörlerin olası önemini kabul etmiştir. "Çekim merkezleri" adını verdiği kavramda, bu sorunların hedefe yönelik askeri çabayla çözümlenmesini önerir. Ancak uygulamada, bu sorunların her biri kendi koşullarında çözümlenmiş, bu arada taviz ve pazarlıklar, pazarlara ve prapagandaya ulaşmayla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla büyük stratejistler, siyasi veya askeri, bir çatışmanın en fazla öne çıkan özelliklerini ve bunlar üzerinde nasıl etki yaratılabileceğini kavrayabilen kişilerdir. Bunların yetenekleri, kendi içgörüleri ve bunun gerektirdiği eylem biçimi konusunda başkalarını ikna edebilmelerinde yatar (örneğin Lincoln ve Churchill). Bu kişiler zaman içinde, çoğunlukla şansın etkisi ve düşmanlarının hataları sayesinde büyük insanlar olarak tanımlanmıştır. Bazen şansları tersine döner ve hataları ortaya çıkar (örneğin Perikles).

Dolayısıyla Gray ve Yarger'ın tanımladığı şekliyle strateji ustaları bir efsanedir. Askeri alanda hareket ettiklerinde görüşleri sadece kısmidir. Siyasi alanda hareket ederken, karmaşık ve dinamik koşulların tamamını kavramak, ayrıca şansa veya düşmanın aptallığına bağlı olmadan, farklı hedeflere yönelik inanılır ve sürdürülebilir bir yol inşa etmek gibi, ulaşılması imkânsız bir bilgeliğe sahip olmaları gerekir. Strateji ustaları olabilecek tek insanlar siyasi önderlerdir; çünkü diplomatlar, generaller, teknik uzmanlar, bakanlar, yakın müttefikler ve olası destekçilerden oluşan çok farklı aktörlerin hemen cevap verilmesi gereken, çoğu zaman birbiriyle çelişen talep-

leriyle başa çıkmak zorunda olan onlardır. En iyilerinin bile çoğu zaman en basit durumlarda dahi, bütün önemli faktörleri ve bunların arasındaki etkileşimi bir anda anlaması mümkün değildir. Dolayısıyla işlerin yürüyüşü sırasında ortaya çıkan en âcil sorunları saptamak, daha iyi bir duruma geçmeyi sağlayacak yöntemi bulmak ve sonra da olaylar beklenmedik bir şekle büründüğünde doğaçlama yapmak için kendi muhakemelerinin niteliğine güvenmeleri gerekir.

ÜÇÜNCÜ KISIM | AŞAĞIDAN YUKARI STRATEJİ

18. BÖLÜM

Marx ve İşçi Sınıfı İçin Strateji

Filozoflar dünyayı yorumlamakla yetindiler... Oysa mesele onu değiştirmektir.

—Karl Marx, *"Feuerbach Üzerine Tezler"*

Son bölümde, ABD'nin düzensiz savaşlarla nasıl başa çıkacağını çözmekle uğraştığı, kesin zafer kavramının artık işe yaramadığının anlaşıldığı, sahnenin merkezine artık yoğun yerel mücadelelerin yerleştiği anlatıldı. ABD savaşta, teröristlerin hunharlıkları ve pusularıyla başa çıkmaya çalışırken, sıradan insanlar adına yapılan bir savaşta, onların desteğini almak için bir rekabete girdiği-

nin farkına varmıştı: Aktif şekilde olmasa da, en azından onların rızası alınmalıydı. Silahlı kuvvetler bu insanlara ulaşmaya ve onlarla konuşmanın yollarını aramaya, gerçekten onların tarafında olduklarına onları inandırmaya teşvik edildi. Ne var ki, bu çabaların karşısına daima dil ve kültürün koyduğu anlama engeli dikiliyor ve geçmişte yapılan işler, uygulanan politikalar, resmî beyanlar ikna görevini daha da zorlaştırıyordu. Bu bölümde zihinleri kazanma konusu, özellikle de büyük sayılar ve ortak bir yön arayışı söz konusu olduğundan, çokça yer tutuyor, çünkü çok uzun zamandan beri, radikallerin ve devrimcilerin başlıca meşgalesi, kitleler adına, var olan iktidar yapılarını altüst etmek olmuştur (kitleler bu girişimlere açıkça düşmanlık göstermeseler bile gönülsüz katılımcı konumunda kalmışlardır).

Bu bölüm stratejiye, ezilenlerin ya da en azından onlar adına hareket ettiklerini iddia edenlerin (istenilen sonuçlarla eldeki araçlar arasında büyük uçurumlarla yüzleşmek zorunda kalanların) görüş açısından bakıyor. Strateji konusu bu insanların için en çetin meydan okumalardan biriydi. Halkın desteğini seferber ederken yok edilmekten kaçınmanın yollarını bulmak zorundaydılar. Yok edilme ihtimali varsa, gizlenerek hayatta kalmayı ve gerektiğinde şiddet kullanarak cevap vermeyi düşünmek zorundaydılar. Herkes aynı hedefleri desteklemeye ikna edilebilir mi, yoksa taviz mi vermek gerekir; eğer öyleyse bunun kabul edilebilirlik ölçüsü nedir, gibi sorulara cevap aradılar. Uzak hedefleri olan radikal gruplar, saflıklarını koruyan bir tecrit durumunda teselli bulabiliyordu; başarıyı tadanlar ise görüşlerini başkalarıyla uyumlu hâle getirmenin değerini anladılar. Savaş planları yapılırken, askeri söyleme egemen olan konuların tümü, genellikle de askeri kökenden geldiklerini açıkça belli eden biçimler alarak (mukavemet ve şaşırtmaca, imhaya karşı düşmanın gücü-

nü tüketme, doğrudan çatışma ya da dolaylı baskı) ortaya çıkmaya başladı.

Bu bölümde teoriler, özellikle de sanayi toplumlarında iktidar ve değişime cevap arayan büyük sorular epeyce yer tutuyor. Radikaller daha iyi bir dünya ve bunu gerçekleştirebilecek tarihsel güçleri tasvir eden teoriler geliştirdiler; muhafazakâr teoriler ise bu yeni dünyanın neden asla gerçekleşmeyeceğini, eğer gerçekleşirse nasıl daha iyi olmayacağını açıkladılar, değişim hezeyanlarına karşı, eskisiyle aynı özelliklere sahip yeni seçkinlerin ortaya çıkacağına dair uyarılarda bulundular. Şiddet yanlısı teoriler, bunun nasıl hem kişisel hem toplumsal bir özgürlük kaynağı olabileceğine, köhnemiş devletlerin gerçek olmayan gücünü nasıl silip süpüreceğine işaret ediyordu, öte yandan şiddete karşı çıkanlar da, yalnızca sağduyudan değil, ahlaki zemin üstünlüğünün avantajlarından bahsediyorlardı. Kitlelerin kışkırtılacağı korkusu ve olduklarından daha fazla kışkırtılması gerektiğini düşünenlerin hayal kırıklığı nedeniyle, inancın yoğrulabileceğinden, kalabalıkların telkine açık oluşundan, propagandanın etkisinden, hegemonyanın kemikleşmiş paradigmaları ve anlatılarından şikâyet eden bilinçlilik teorileri (hem de çok sayıda) ortaya döküldü.

Teoriler, bürokratikleşme ve bahane bulma süreçlerini harekete geçiriyor, etkili plan ve uygulama stratejileri sunuyor, neden devrimci siyasetin bile profesyonelleşmeyi ve sağlam bir örgütlenmeyi gerektirdiğini açıklıyordu. Bu siyasi hayatın mihenk taşlarından biri oldu, özellikle de solda, çünkü bir yandan etkili olmaya çalışırken, bir yandan da güçlülerin kötü huylarını almaktan kaçınmanın mümkün olup olmadığı sorusu yakıcı şekilde ortaya çıktı. Bunun insan ruhunun hakikiliğini yok saydığına inananlar, disiplinli örgütlerin tepelerindeki parti *aparaçiklerini* daima kınadılar. Kendiliğinden eylemin dürüstlüğü

karşısında zaferi kazanan, kesinlikle güçlü örgütler oldu. Biz bu bölümü bitirirken siyasi hayatın çeperlerinde değil, ana akım içinde kalarak başkanlık kampanyalarının yönetimi üzerinde duracağız, ama toplumsal değişim ve siyasi inanç teorilerinden yararlanmaya da devam edeceğiz. Yalnızca siyasette değil, teoride de profesyonelleşme arttı. Bu hikâyede önemli bir rol de, partizan çıkarlarla kirlenmemiş, evrensel olarak meşru bulgular ortaya attığını iddia eden ve doğal bilimler kadar ciddiye alınmaya özenen sosyal bilimlerin yükselmesine düşüyor. Bu ve bundan sonraki bölümde sosyal bilimin (değer sisteminden bütünüyle kurtulmasa da) kimi zaman millî siyasetin kaynağı olarak sunulduğunu göreceğiz. İddiaya göre, bu millî siyaset bir kez aydınlanmış bir devlet tarafından kabul edilirse, artık siyasete de, dolayısıyla stratejiye de gerek duyulmayacaktı.

Profesyonel Devrimciler

Konuya mevcut toplumsal düzeni yıkmak için stratejiler geliştirenlerle, isyancılara özenenlerle başlıyoruz. Bu nedenle son bölümün neredeyse en başına kadar geri gitmemiz gerekiyor, çünkü profesyonel devrimcilerin oluşumu, Napoléon Savaşlarıyla birlikte, 1789 Büyük Fransız Devriminin bir sonucuydu. Arkasından gelen tüm devrimlere ilham kaynağı ve kıstası olsa da, Büyük Fransız Devrimi bir komplonun veya bilerek oluşturulup, doruk noktasına varmış bir stratejinin sonucu değildi. Eski rejimin (*ancient régime)* katılığına ve beceriksizliğine karşı verilmiş bir cevaptı ve içeriği de fikir ve düşünme tarzında bir devrim olan "Aydınlanma" akımı tarafından şekillenmişti. Gerçek olaylar herkesi, işin liderliğine soyunanları bile gafil avlamıştı. Yurttaşlık ve insan haklarının çekirdek fikirlerini ve sonra da terörü savunan Jakoben Kulübü,

devrimin kendisi gerçekleştikten hemen sonra kurulmuştu. Ilımlı bir başlangıçtan sonra programı ve yöntemi giderek radikalleşti. Sonra devrim silahını kendisine çevirdi ve sonra da Napoléon'a ayak uydurdu. Hem ulusal hem uluslararası konularda, ilhamını bu dönemden alan iktidar, şiddet ve değişim teorileri, devrimci ve askeri strateji üzerinde önemli bir ağırlık kazandı. 1815 Viyana Kongresinde bir araya gelen yönetici seçkinler, bundan böyle devrim coşkusunun yayılmasını ve savaş meydanlarında kan dökülmesini engellemekte kararlıydılar. Kimileri demokrasinin daha fazla genişletilmesine razı olsa da, çoğunluğu yalnızca paternalist monarşilerin düzeni sağlayabileceğine inanıyordu. Ama o dönem büyük bir toplumsal ve ekonomik kargaşa dönemiydi. Avrupa toplumları memnuniyetsizlikle kaynıyordu. Köylüler geleneksel hayat düzenlerinin bozulmasından korkuyordu; işçiler, kimi zaman gevşek, kimi zaman daha sıkı örgütlenmeye başlamıştı; liberal orta sınıf, özgürlüklerinin engellenmesine, işlerine karışılmasına ve para yapma olanaklarının kösteklenmesine karşı çıkıyordu; toprak sahibi aristokrasiden gelen yönetici seçkinler, iktidarlarının elden gitmesinden endişeleniyordu. 1840'larda ekonomik durgunluk, hasatın kötü gitmesiyle birleşince, devrimin yaklaştığı günlerin geldiği, bir şeylerin patlamak üzere olduğu görüşü yayılmaya başladı. Devrimi özleyenlerin artık oturup plan yapmasını gerektiren günler gelmişti.

Mike Rapport'un kaydettiği gibi, muhafazakâr düzeni şiddet yoluyla devirmek için bıkmadan usanmadan komplo kuran "profesyonel devrimcinin" sahneye çıktığı bir çağdı bu.[1] Profesyoneller, devrimin önceden hazırlanarak başlatılabilecek olaylar olduğuna inanıyorlardı, çürümüş devlet yapılarından bunalan halkın genel hissi-

1 Mike Rapport, *1848: Year of Revolution* (London: Little, Brown & Co. 2008), 17–18.

yatının öngörülmeyecek biçimde kabarmasını beklemeye gerek yoktu. 1789 nedeniyle devrim fikri bir fantezi değildi. İlâhî bir düzenden ilham aldığını öne sürerek insan müdahalesinin ötesinde olduğunu iddia eden bir düzen tarafından sindirilmek için bir neden yoktu. Bir kez olmuş bir şey, yeniden olabilirdi. Devrimciler, halkın gösterilerini ve memnuniyetsizliğini doğru düzgün bir devrime dönüştürmek için planlar kurup tartışıyorlardı. Muazzam bir olasılığın verdiği heyecanla strateji üzerine tartışıyor, bazen de teorilerini uygulamaya sokuyorlardı.

Sonunda ya çok âşina geldiği için ya da boşa çıktığı için, bu fikirlerin çoğu bayatladı. Çoğu kez hizipsel, kitlesel siyasi örgütlerin sloganı haline geldiler. Ne var ki, 19. yüzyılın ilk birkaç on yılında bunlar taze, akışkan ve heyecan vericiydi, entelektüel ve siyasi mayayı yansıtıyorlardı. Zaman radikalizmde yenilenme zamanıydı. Siyasi pozisyonlar Devrim sonrası Fransız Yasama Meclisinin salonundaki oturma düzenini izleyerek Sol ve Sağ olarak tanımlandı. "Sosyal sorunu" ele alma gereğine işaret eden "Sosyalizm" ilk kez 1832'de, tam eşitliğe, toprak ve emlâkın ortak mülkiyetine duyulan inancı ifade eden "komünizm" ise 1839'da sözlüğe girdi.

Devrim teorisyenleri savaş teorisyenlerinden beslendi. Aynı metaforları benimsediler: Mücadele ettiler, saldırdılar ve savaştılar. Kesin sonuca ulaştıracak savaşın, kimin üste çıkacağının netlik kazandığı ânın ayaklanmadaki karşılığını aradılar. Clausewitz'in "stratejik savunmada bile nihai eylem ve taktik saldırıyı vurgulaması" Neumann ve von Hagen'e göre, "devrim stratejisinin sermayesi oldu."[2] İktidar yönetici seçkinlerin elinden zorla

2 Sigmund Neumann ve Mark von Hagen, "Engels and Marx on Revolution, War, and the Army in Society," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*, 262–280 (bkz. bölüm. 6, n. 2); Bernard Semmell, *Marxism and the Science of War* (New York: Oxford University Press, 1981), 266.

alınmalıydı. Bu, devletin örgütlü şiddetinin yenilmesini gerektirecekti. Haklı talepler ve kendi halkına ateş etmek kadar dehşet veren bir durum karşısında tercih edilen, ordunun kendiliğinden silahları bırakmasıydı, ama gerekirse doğrudan savaşarak yenilgiye uğratılmalıydılar. Dolayısıyla, ayaklanmalar savaşın bir başka biçimiydi ve benzer kurallara bağlıydı. Ama karşılarında daha üstün bir ateşgücü varsa, devrim açısından sayılar hayatî önem kazanıyordu. Geniş bir sıradan insan kitlesi, yoksullar, evsiz barksızlar, köylüler ve işçiler bir şekilde seferber edilmeli ve yönetilmeliydiler. Onlar yalnızca o gün çektikleri sefaleti yenmek için değil, yeni ve daha iyi, her yönüyle hayranlık uyandıran, soylu, âdil, uyumlu ve refaha kavuşmuş bir toplum yaratmak için giriyorlardı bu kavgaya.

Böylece bu yeni profesyonel devrimci sınıf, kendini en başta militan, örgütçü ve komutan olarak takdim etmekle birlikte, aynı zamanda kitlelerin yeni filizlenen ihtiraslarını açık bir biçimde ifade eden, eskiden yapılan yanlışları çözümleyen, her şeyin nasıl düzeltileceğine ilişkin bir vizyon getiren fikir insanları olarak da öne çıktılar. Devrimciler fikirlerinin gücü ve bunları gazeteler, broşürler ve kitaplarla yayma yetenekleri sayesinde ün kazandılar. Eldeki kıt araçlarla şanlı, ama uzak hedeflere ulaşılacağı fikrini bağdaştırmak, elbette çokça entelektüel jimnastik ve hamasî inanç gerektiriyordu. Böylece, gerçekleşmesi imkânsız bir dizi strateji arasından hangisinin nispeten daha doğru olduğu üzerine sert tartışmaların yolu açıldı. İyi toplumu tarif etmek başka bir şey, bunun büyük bir halk hareketinin doğal sonucu olarak ortaya çıkacağını açıklamak daha başka bir şeydi. Devrimin arzu edilen sonuçlara nasıl varacağını baştan sona açıklamak için tutarlı bir entelektüel anlatı oluşturmak başka bir şey, devrim ânı geldiğinde bunu satır satır uygulamak daha başka bir şeydi. Bu büyük dramalar, devrimcilere elde etme-

ye uğraştıkları şeyleri gösterecekti. Soru, bunun bir göz atmanın ötesine geçip geçemeyeceği hakkındaydı. Cevabı öğrenmek için fazla fırsat çıkması ihtimali yok gibiydi.

Bu profesyonel devrimcilerin çoğu 1789'dan sonra, 19. yüzyılın ilk on yılında doğmuştu. Neredeyse iki yüzyıl sonra çoğunun, solu tanımlayan kişiler olarak kazandığı ün hâlâ devam ediyor. Aşırı uçta, hayatının büyük bölümü hapiste geçen, incelikle tertiplenmiş komplolara meraklı, taşkın bir Fransız eylemcisi olan Louis-Auguste Blanqui duruyordu. Devrim kitleler adına yapılacaktı, ama onların fiilen katılması, beklenen, hatta istenen bir şey değildi. Sol çevrelerde, devrimin en iyi yapılma şeklinin bir hükümet darbesi ya da *coup d'état* ile olacağını öne süren "Blanquism" onun adından doğdu. İlk kez 1840'ta anarşiyi "bir mâl sahibinin ya da hükümdarın olmaması" şeklinde yücelten ise Pierre-Joseph Proudhon'du. "Mülkiyet nedir?" sorusunu sordu ve buna şu ünlü cevabını verdi: "Hırsızlık."

Devrimci inanç ve fikirleri 1840'larda henüz kuluçka döneminde olan bir Rus, Mikhail Bakunin, daha sonra anarşizme farklı bir renk katacaktı. İtalyan Giuseppe Mazzini'den ise, parçalanmış ülkesini cumhuriyetçi ve sosyalist bir yönetimle bileştirmeyi arzulayan daha milliyetçi bir tema geldi. Yurtseverliğin enternasyonalizmle bağdaşmaz bir şey olmadığını vurguladı. Macaristan'da Avusturya egemenliğine karşı mücadeleye önderlik ederken Lajos Kossuth da benzer bir çizgi benimsedi.

Ve sonra da, yaman aklı devrimci akranları tarafından büyük saygı gören, ama onları küçümsediği için de sevilmeyen Karl Marx diye bir adam vardı. 1818'de Prusya'da, Trier'de, Hıristiyanlığa dönmüş Yahudi bir ailenin çocuğu olarak dünyaya gelen Marx'ın avukat olması bekleniyordu. Bunun yerine o, üniversitedeyken felsefenin, özellikle de Genç Hegelciler olarak bilinen

radikal bir grubun çekimine girdi. Bu grup büyük filozof Georg Wilhelm Friedrich Hegel'in çekirdek fikirlerini benimsiyordu. Hegel'in akıl ve özgürlüğü kutlamasını övüyorlardı, ama onun çağdaş Prusya'da tarihin tatmin edici bir sona ulaştığı görüşünü reddediyorlardı. Marx tarihsel değişimin maddî nedenlerine bakmanın önemini vurgulamaya başlayınca, Genç Hegelcilerle bağını kopardı. 1843'te sansürün daha az oluğu Fransa'ya taşındı ve gazeteci olarak çalışmaya başladı. Orada hayat boyu birlikte çalışacağı Friedrich Engels ile tanıştı. Engels, sanayi devriminin merkezi olan Manchester'da iş kurmuş bir Alman sanayicisinin oğluydu. 1844'te Engels kendi kitabı *İngiltere'de İşçi Sınıfının Durumu*'nu henüz yeni yayımlamıştı. *Çok geçmeden* birlikte çalışmaya başladılar. Engels, Marx'a malî yardımda bulunuyor aynı zamanda epeyce uzman olduğu askeri tarih ve teori konularındaki makalelerinin taslaklarını hazırlıyordu. Temel felsefelerini kurdukları eser, *Alman İdeolojisi*'dir (1845–1846), ancak ilk baskısı 1932'ye kadar bekleyecektir. "Ahlak, metafizik, geri kalan tüm ideolojiler ve bunların karşılığı olan bilinçlilik biçimleri"nin bağımsız olma ihtimalini bu kitapta reddettiler. Bunlar apaçık materyalist iddialardı. Israrla "Hayat," dediler, "bilinçlilik tarafından belirlenmez, bilinçlilik hayat tarafından belirlenir."[3] Devrimci stratejistler için en çetin sorunların bu ikisi arasındaki etkileşimde yattığını daha sonra pratikte anlayacaklardı. Marx'ın devrimci alandaki rolü Clausewitz'in askeri alandaki rolüne benziyordu. Clausewitz bir savaş teorisi, Marx ise bir devrim teorisi getirdi, ama Marx'ın teorisi Clausewitz'inki kadar soyut değildi. Clausewitz'in Marx üzerindeki gerçek etkisi, as-

3 Bu kısım I. Bölümden gelmektedir. Feuerbach. "Opposition of the Materialist and Idealist Outlook," *The Gernan Ideology*, available at http://www.marxists.org/archive/marx/works/1845/german-ideology/ch01a.htm.

lında azdı, ama Engels özellikle 1850'lerden sonra onu daha dikkatli okudu. Eğer bir etki varsa, bunun nedeni hepsinin bağlı olduğu tarihselcilik geleneğiydi. Bu bakımdan, çok yakından olmasa da benzer "tarihsel ve entelektüel aile bağlarını" paylaşıyorlardı."[4] Marx teorisinde, tarihsel değişim dinamiğinde devrimlerin rolünü, değişen üretim biçimlerine eşlik eden sınıf mücadelesinin bir sonucu olarak görüyordu. Teori devrimcilere umut veriyordu, ama ne yapmaları gerektiği konusunda pek yardımcı olmuyordu. Teorisini savaş tecrübesinin bir sonucu olarak kuran Clausewitz'in tersine Marx, teorisini devrim tecrübesi olmadan önce geliştirmiş ve sonra uygulama aşamasında birdenbire sorunlarla karşılaşmıştı. Yine de olağanüstü güçlü teorisi, muhaliflerini bile etkiledi, hayattayken olduğu gibi, öldükten sonra da sosyalist tasavvur dünyasında gücünü kaybetmedi. 20. yüzyıl devrimcileri neredeyse değişmez biçimde, stratejide ve siyasi programlarında Marx'ın izinden gittiler. Yazıları ciddi gazetecilikten derin felsefeye kadar uzanıyordu. Bazı önemli parçalar o hayattayken yayımlandı. Akademisyenler gibi, eylemciler de, yol gösterici ipuçları bulmak için zar zor hatırlanan olaylar veya o bahsetmese unutulacak filozoflar üzerine yaptığı yorumlarını içeren kilit pasajlarının anlamını, imalarını araştırdılar. Yeri gelince ustadan alıntı yapmak, başka türlü inandırıcı olmayacak önerilere meşruiyet kazandırırken, aslında Marx'ın "gerçekten ne dediği" konusunda birbirleriyle rekabet eden öneriler, onun bayrağını taşıdığını iddia edenler arasında çok sayıda bölünmeye yol açtı. Clausewitz'i yorumlarken karşılaşılan sorun, onun tek büyük eserini tam gözden geçirdiği sırada ölmüş olmasından kaynaklanıyordu. Marx'ı yorumlarken karşılaşı-

4 Azar Gat, "Clausewitz and the Marxists: Yet Another Look," *Journal of Contemporary History* 27, no. 2 (Nisan 1992): 363–382.

lan sorun, yazdıklarını gözden geçirdiğine dair hiçbir işaret vermeden birçok eserini tamamlamış olmasıydı.

1848

Marx zamanının tüm rakip radikal fikirlerini bir kenara itti. Dinî buyruklar, yurtseverlik çağrıları, uygar değerlere sahip çıkma ve insan hakları iddiası, gerici siyaset ve reformcu ilerleme; bunların hepsi yanılsamaydı, ya o zamanki yönetici sınıfın kaba çıkarlarını yansıtıyordu ya da daha önceden kalma ideolojik tortulardı; bu yanılsamalar, işçi sınıfının kendini köleleştirilmesine gerekçe oluşturuyordu. Marx'a göre kendi teorisi başlı başına hayatî bir silahtı, proletaryaya güven kaynağı, emekçilere kendi potansiyellerini ve kaderlerini açıklayan bir araçtı. Strateji, sınıf mücadelesi temelinde kurulmalıydı. İyi niyete, adalete, eşitliğe veya insan iradesinin sonuz olasılıklarına çağrıda bulunarak, uzlaşmaz olanları uzlaştırmaya çalışmanın bir anlamı yoktu. Devrimci süreç, egemen ekonomik ve toplumsal koşullara göre iktidarı ele geçirmekle ilgili bir şeydi. Marx'ın teorisinde tarihsel sürecin kaçınılmaz sonuna varmasını beklemek anlamına da gelebilecek olan, ekonomik determinizm eğilimi vardı. Ama Marx bir eylemciydi ve kaderci olamazdı. Her zaman amacı işçi sınıfının iktidarını geliştirmek olmuştu. Kendini proletaryanın stratejisti olarak konumlandırmıştı ve öteki sınıfları, bu sınıfın ilerleyişini destekleme veya köstekleme tavrına göre potansiyel düşman veya potansiyel müttefik olarak görüyordu. Devrimler yılı 1848'in arifesinde, henüz otuzuna basmamış olan Marx, farklı yaklaşımıyla, gününün broşür kalemşörlerinden bir gömlek yukarda duran siyasi bir lider olarak kendini ortaya attı. Yoğun bir istihzayla, düşünce tutarlılığını birleştiren güçlü kalemiyle, tanınmış sosyalist yazarları, özellikle de daha hayalci

olanları yanına çekti ve daha bilimsel yaklaşımını destekleyen birçok kişiye taraf değiştirtti. Ama doğal bir lider değildi. Karizma ve empatiden yoksundu, hiçbir zaman peşinden sürüklediği büyük bir hayran kitlesi olmadı. Bir hatipten çok, ders veren bir hocaya yaraşır, yatıştırıcı değil tartışmacı bir üslûbu vardı, duygulara değil, çözümlemeye önem veriyordu. Solda çok sık görüldüğü gibi, kendi savunduğundan başka her yolu küçümseme tavrıyla proletaryanın birleşmesi mesajını birleştirmişti. Bölünmelerden hiç korkusu yoktu. Devrimci berraklık ve hayatiyete sahip olmak, yanlış düşünen, bulanık fikirlerle dolu zihinlerle kurulacak sahte bir uyumdan çok daha iyiydi.

Ne Marx ne de Engels koalisyon kurmaya kişisel bir yatkınlık duyuyorlardı.

Siyasi bağ kurduğu ilk grup, gizli örgütlere özgü bir sahteciliğin geçerli olduğu, League of the Just (Âdil Cephesi) olarak bilinen geleneksel bir sol gruptu. Marx ve Engels, başkalarının da yardımıyla 1847'de bunu Komünist Cephe adıyla daha açık bir derneğe dönüştürerek Almanya, Fransa ve İsviçre'de şubeler açtılar. Eski sloganları, "Bütün insanlar kardeştir"in yerini "Tüm Ülkelerin Proleterleri Birleşin!" sloganı (bu sonradan "Dünyanın Bütün İşçileri Birleşin" haline dönüşecekti) aldı. İki adam kesin bir komünist manifesto yazmak üzere dernekten yetki istediler ve aldılar. Altı hafta süren yoğun bir çalışmadan sonra, çoğunu Marx'ın yazdığı metin Şubat 1848'de bitti. Ünlü açılış cümlesinin ("Avrupa'da bir hayalet dolaşıyor - komünizm hayaleti") ironik olması amaçlanmıştı.

Komünizm bir hayalet, hayali bir görüntü değildi; artık açığa çıkmıştı, gerçek bir güçtü, "mevcut tüm toplumsal koşulların zorla devrilmesi"ni istiyordu. Siyasi bildirilerde görülen belirli talepler listesi, yayımlanacağı tarih yaklaşırken aceleyle bir araya getirilmiş yamalı bohça gibiydi. Asıl önemli olan, teorinin tutarlı bir biçimde sunulmasıydı.

"Bugüne kadarki tüm toplum tarihi" diye açıklıyordu Manifesto, "sınıf mücadeleleri tarihidir." İçinde bulunduğumuz çağda sınıf çatışması basitleşmiş, toplum "birbirine düşman iki safa, birbirine doğrudan karşıt iki büyük sınıfa" ayrılmıştı: "Burjuvazi ve proletarya." Komünistlerin biricik üstünlüğü, "proleter hareketin gidişini, koşullarını ve genel sonuçlarını" en net olarak gören en "kararlı ve ileri" kesim olmalarıdır. Bu, bir devlet, millet, parti, kurum ve tabii bir birey için düşünülmüş bir strateji değildi. Bu daha çok, üretim araçlarına bağlı olarak tanımlanmış bir sınıf için hazırlanmış bir stratejiydi.

1848 yılında, devrim bir salgın gibi tüm Avrupa'da boydan boya yayıldı, başlıca patlamalar Fransa, Almanya, İtalya ve Avusturya İmparatorluğunda oldu. Salgın Sicilya'da başladı, ama yoğunluk ve ciddiyet bakımından başı çeken Fransa'daki ayaklanmaydı. Napoléon'un düşüşünden sonra, Fransa sözde meşrutî bir monarşiye geri dönmüştü. 1830'da, X. Charles gerçek iktidarı ele geçirmeye çalışırken bir halk ayaklanmasını kışkırtmış, bu ayaklanma başarılı olmuştu; böylece sokaklara dökülmenin şaşmaz biçimde fark yarattığı tek Avrupa ülkesinin Fransa olduğu görüşüne biraz daha güç kazandırmıştı. Ne var ki, Charles'ın yerine Louis Philippe'in geçmesi durumu düzeltmedi ve ayrıcalıklı bir seçkinler grubunun yönetimi devam etti. 1834'te yine barikatlar kuruldu ve Victor Hugo'nun *Les Misérables* (Sefiller) romanının arka planına malzeme sağladı. Bu ayaklanma bastırıldı, ama Şubat 1848'de, askerlerin bir kalabalığa ateş etmesi ve halkın saraya yürümesinden sonra Louis Philippe tahtını bırakıp Britanya'ya kaçtı. Çok geçmeden geçici hükümet, İkinci Fransa Cumhuriyetini ilan ederek, tüm erkeklere seçim hakkı verildiğini ve yoksullara yardım edileceğini belirtti.

Ancak çok geçmeden devrim ekonomik ve siyasi bir kargaşaya düştü, zenginler kaçarken işyerleri kapandı,

yeni hükümetin üyeleri birbirleriye boğaz boğaza geldi. 1789 Devriminin çocukları olan Fransız sosyalistleri, kullandıkları dil ve özlemleriyle materyalist değil, idealisttiler. Dertleri kapitalizm değil haklar ve adaletti. Fransa'nın kırsal bölgelerinden bakılınca, Paris, şehir hayatını güzelleştirmek için bencilce yeni vergiler dayatıyordu. Çok geçmeden daha fazla düzen isteyen sesler duyulmaya başladı. Hükümet muhafazakârların kontrolüne girerken ordu da barikatları temizlemeye başladı. Orta sınıflar memnundu, ama işçi sınıfı durulmamıştı. Haziran ayı geldiğinde, yalnız bırakıldıklarını düşünen Parisli işçiler bir kez daha barikatları kurdular. Hükümet güçleri acımasız ve etkiliydi. İşçiler dört gün savaştılar, bir katliam sonucu yenildiler. Marx ve Engels bu baş döndürücü ayları çoğunlukla Almanya'da geçirdiler, o arenada millî sorun yüzünden durum daha karmaşıktı. Viyana Kongresi, parçalanmaya götürecek bir kendi kendini yönetme hakkındansa, düzenli bir güçler dengesinin öneminin altını çizmişti. Prusya ile birlikte 38 küçük prensliğin bir araya geldiği, başına Avusturya'nın geçeceği, gevşek bir Alman Federasyonu olacaktı. Macaristan topraklarının Avusturya'nın bir parçası olarak kalması, ama Alman Federasyonunun parçası olmaması işleri daha da karıştırmıştı. Tepesi ağır çeken tüm bu düzenleme, tek tek devletlerin otoriter niteliğiyle birleşmiş ve sanki işleri daha kötüye götürmek için tasarlanmıştı. Ulusal egemenliğe dayalı Alman birliği davası, daha fazla demokrasi talebiyle ele ele yürüdü.

Devrimler genel bir kalıbı izlediler. Geniş bir tabana yayılan öfke kabarması büyük gösterilere yol açıyordu. Taşlar atılıyordu. Taburlar cevap veriyordu. Bazı göstericiler ölüyordu. Öfke taşıyor, barikatlar kuruluyordu. Sokakların dar ve kalabalık olduğu yerlerde barikatlar devlet denetimine gerçek bir engel oluşturuyordu, ama geniş caddelerde, meydanlarda işe yaramıyordu. Şehir merke-

zindeki kalabalık yerlerde kontrolü kaybeden yetkililer, daha fazla kan dökmekle siyasi taviz vermek arasında sıkıştılar. Kendi aralarında bölünerek, kalabalıkları tatmin etmeye yetecek kadar taviz verdiler, sonra geri çekilip yeniden gruplar kurdular. Başlangıçta devrimcilerin "toplumsal ve siyasi bölünmelerin ötesinde bir amaç birliği" vardı ve böylece üstün geldiler.[5] Ama hikâye ayaklanmayla son bulmuyordu. Devrimi korumak ve ileri götürmek üzere silahlı kuvvetler dahil yeni devlet kurumları oluşturmak için fırsatlar doğabilirdi, ama bunun yerine yeni durumdaki belirsizlikler, radikallerle ılımlılar arasında gerilim yarattı. Orta sınıflar reform istiyordu, ama devrim ve sürekli kargaşa korkusundan taş kesilmişlerdi. Sol, başından büyük işlere kalkışmıştı ve böylece orta sınıfın korkularına ayak uydurdu. Taleplerde çok mu ileri gidildi, yoksa yeterince ileri gidilemedi mi, konusu tartışılıyordu. Bu arada hükümdarlar ve hükümetler kendi gaddarlıklarını bir kere daha keşfedip güçlerini örgütlediler. Radikaller çoğu kez kanlı savaşlarda yenildi, liderleri hapse atıldı veya ülkeden kaçtı, halk yıldırıldı. Fransa'da Louis Philippe'in tahttan çekilmesi nedeniyle durum farklıydı. Ama ortalığa hâkim olan kural değil, istisnaydı - savaşta olduğu gibi, devrimde de kendi içinde çekişen koalisyonlar hayatî bir fark yaratıyordu.

Marx ve Engels'in genel olarak Avrupa ve özel olarak Almanya konusunda baştaki duruşları, henüz yayımlanan *Komünist Manifesto*'nun mantığını izleyerek, işçilerin sosyalizm mücadelesine hazırlıklı olup demokratik devrimi desteklemeleri gerektiği yolundaydı. Eski düzene meydan okuyan koalisyon ne kadar genişse, başarı şansı da o kadar yüksek olacaktı. Herkese oy hakkı (genel oy) ve ifade özgürlüğünün gelmesiyle birlikte işçi sınıfı kedi devrimimi daha iyi örgütleyebilecekti. En azından bir

---

5 Rapport, *1848: Year of Revolution*, 108.

sonraki tarihi aşamaya geçiş (tamamlanması zaman alsa da) işçi sınıfının sayı olarak, ayrıca bilinçlenme, örgütlenme ve askeri düzeyde büyümesine yol verecekti.[6] Bu işin riski, zafer kazanan burjuvazinin derhal komünist etkinlikleri bastırma hamlesine girişmesiydi. Buna karşı durmak için komünistler işçi sınıfına sürekli şunu hatırlatmak zorundaydı: Demokratik devrim için çalışırken bile burjuvaziyle ilişkilerin düşmanca ve muhalif nitelikte olmasından kaçınılamazdı. Buradan "sürekli devrim" fikri çıktı, demokratik devrim aşamasından sonra, ikinci aşamaya, yani proleter devrim aşamasına geçmeden önce rahatlayacak bir zaman olmayacağı ima ediliyordu.

Olayların hızı onları heyecanlandırıyordu. Fransa devrimci geleneğin güçlü, sınıf mücadelesinin keskin ve belirleyici olduğu bir ülkeydi. Şubatta Paris'ten ilk haberler gelmeye başlayınca Engels heyecanla bağırdı: "Bu şanlı devrimle Fransız proletaryası bir kez daha Avrupa hareketinin önüne geçti. Bütün şeref Paris işçilerine aittir!"[7] Ardından gelen hayal kırıklığı haziran ayaklanmaları haberiyle daha fazla heyecan yarattı. Marx büyük ânın geldiğine karar verdi. "Ayaklanma bugüne kadar görülmemiş en büyük devrime doğru gelişiyor," diye yazdı. "Burjuvaziye karşı proletaryanın devrimine doğru."[8] Bastırılan ayaklanma bile bir tür ilerleme gibi değerlendirildi. Sınıf mücadelesinin haşin gerçeğini gözler önüne sererek daha bütünlüklü bir komünist bilinç doğuracaktı. Şubat devrimi "güzel devrim" olarak kabul edilmişti, evrensel bir duygudaşlık yaratmıştı, oysa hazirandaki, "çirkin devrimdi, iğrenç devrimdi, çünkü gerçeklik, sözün yerine geçmişti."

6 Alan Gilbert, *Marx's Politics: Communists and Citizens* (New York: Rutgers University Press, 1981), 134–135.

7 Engels, "Revolution in Paris," 27 Şubat 1848, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1848/02/27.htm.

8 Paris'ten haber, 23 Haziran 1848, orijinalde vurgu. Erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1848/06/27.htm.

Devrimciler arasında, yenilginin işçi sınıfını çaresizlik ve kaderciliğe sürükleyeceği yerde, daha yırtıcı ve kararlı bir hâle getireceğini düşünen tek kişi Marx değildi.

Bu tarihe gelindiğinde Marx ve Engels Köln'deydiler. Burası Marx'ın iyi tanıdığı bir bölgeydi, nispeten kalabalık bir işçi sınıfı vardı ve siyaset yoğundu. Marx, tam zamanında yetişen bir mirastan yararlanarak radikal davayı yükseltmeye yönelik kampanya amaçlı bir gazete çıkarmaya başladı: *Neue Rheinische Zeitung* (Yeni Ren Gazetesi). Gazete 1 Haziranda yayın hayatına başladı ve çok geçmeden 6.000'e yakın abone topladı. Gazete, Marx'ın, proletaryanın tek başına ilerleyemeyecek kadar küçük olduğunu, bu nedenle burjuvaziye karşı köylüler ve alt orta sınıfla (küçük burjuvazi) birleşmesi gerektiği inancını yansıttı. Bu ittifakın küçük mülk sahipleri arasında kabul görme ihtimali yok gibiydi. O yüzden *Komünist Manifesto*'nun yayımlanmasından sadece haftalar sonra Marx ve Engels görece yumuşak talepler getirdiler - birleşmiş bir Cumhuriyet, tüm erkeklere oy hakkı ve toplumsal konulara yönelik bazı ek tedbirler sağlayan standart bir demokratik program. Marx'ın örgütlediği ilk miting işçilerle köylüleri bir araya getirdiği kırsal bir bölgede yapıldı.[9]

O sırada başlıca işçi sınıfı örgütü, yaklaşık 8.000 üyesi olan Köln İşçi Konseyiydi. Kurucusu Andreas Gottschalk çalışmalarında, daha geniş alana yayılan siyasi etkinliklerden çok, sosyal konulara ve iş koşullarının düzeltilmesine yoğunlaşmıştı.[10] Marx'ın nihai hedeflerinin çok aşırı, ama yönteminin çok ılımlı olduğuna karar vermişti. Devrimci aşamalarla düzenli bir ilerleyişe pek sempatiyle bakmıyor ve demokratik devrime de ilgi duymuyor gibiydi. Marx, seçimlerde demokratik adayların desteklenme-

9 Gilbert, *Marx's Politics*, 140–142, 148–149.

10 Rapport, *1848: Year of Revolution*, 212.

sini savundu. Bunun alternatifi, "kıyıda köşede kalmış bir dergide komünizmi anlatmak ve kocaman bir parti yerine küçük bir hizip kurmaktı."[11] Gottschalk seçimleri boykot etmekten ve sosyalizmi derhal talep etmekten yanaydı.

Haziran 1848'de Gottschalk tutuklanınca Marx ve Engels konseyi ele geçirdi ve demokratik hareketi destekleyecek şekilde yeniden yön verdi. Bu yeni konumları, özellikle üyelerden aidat istemeye başladıkları için hiç hoş karşılanmadı. Üye sayısı hızla düştü. Devrim sıkı çalışma isteyen bir işe dönüşüyordu. İşçiler, kaçınılmaz olarak, ilerici değildi. Sosyal koşullardan kaygı duyabilir ve büyük iş dünyasından hoşlanmıyor olabilirlerdi, ama sanayi öncesi günlerdeki işlerini özlüyorlardı ve derin sınıf çatışmasına hevesleri yoktu. Devrimci ateşin eksikliği Marx'ı bunalttı. Daha sonra, Alman işçileri bir gün bir tren istasyonunu basacak olsa bunun nedeninin bilet almak olacağına dair alaycı bir gözlemde bulundu.[12] Paris'ten haziran olaylarıyla ilgili gelecek haberlerin Alman devrimini canlandıracağını umdu.

Oysa gaza gelenler, karşı devrim karşıtları oldu. Alman hükümetleri çöktükçe Marx daha fazla radikalleşti.

1849'un başlarından itibaren sosyalist bir cumhuriyet için saf proleter taleplerin altını çizdi. 1850 yılı başlarken bozulan ekonomik koşullardan cesaret aldı. 1850 baharında yazdığı "*Fransa'da Sınıf Mücadeleleri*" adlı denemesinde, yeni bir devrimci bilinçle dolmuş, yenilgileriyle olgunlaşmış, tarihsel süreci hızlandırmaya hazır proletaryanın umutlarının yüksek olduğunu belirtti. Önceki yıl meydana gelen olaylar, "Fransız toplumunun farklı sınıflarının gelişme dönemlerini eskiden yarım yüzyıllarla ölçerken, artık haftalarla ölçecekleri" anlamına geliyor-

11 Engels, "Marx and the Neue Rheinische Zeitung," 13 Mart 1884, erişim at http://www.marxists.org/archive/marx/works/1884/03/13.htm.

12 Rapport, *1848: Year of Revolution*, 217.

du.[13] Devrimci süreç, şiddetiyle idealist yanılsamaları yıkabilir, yönetici sınıfların umutsuz tedbirlerine karşı işçi sınıfının çıkarlarını ve kaderini koyarak kendi momentumunu yaratabilirdi. O zamana kadar Marx işçi hakları konusundaki talepleri desteklemişti; şimdi ise kapitalizmi yerinden oynatmadığı için bunlarla alay ediyordu.

İyimserliğe biraz erken kapılmıştı. Genel hava daha fazla ayaklanmaya ve kan dökmeye karşıydı. İhtiyat her şeye hakim olmuştu. Avrupa ekonomisi düzeldi ve devrim ânı kaçtı. Marx ve Engels siyaseten yalnız bırakıldı, yaşadıkları hayal kırıklığı üzerine bol bol düşenecek zaman buldular. Sonra işler daha da kötüye gitti. Aralık ayında imparatorun yeğeni Louis-Napoléon Bonaparte, azıcık ilericilik vaat ederek yeni kurulan cumhuriyetin ilk başkanı olarak seçildi. Cumhurbaşkanı olarak Bonaparte muhafazakâr bir meclisle çalıştı, ama sosyal reform konusundan vazgeçmemesi nedeniyle bir açmaza sürüklendi. 1851 Kasımında, bir *coup d'état* tertipleyip II. Cumhuriyeti kaldırdı ve kendini İmparator ilan etti.

Engels, Marx'a, Louis-Napoléon'un darbesinin, *On Sekiz Brumaire*'in (Fransız Devrim Takviminde I. Napoléon'un darbeyle iktidarı ele geçirdiği tarih) karikatürü gibi olduğunu söyledi. Bu durum, aynı şeyin yeniden sahneye konması gibiydi, "birinci defa trajedi olan ikinci tekrarında kötü bir fars olur."[14] Marx, tarihsel edebiyatın en parlak ve alaycı parçalarından biri olan *Louis Bonaparte'ın On Sekiz Brumaire'*inde bu temaya devam etti. Proletarya, devrimci eylemin kışkırtmasına kapılmış ve "kendini aşarak, mevcut koşullar, eğitim derecesi ve ilişkiler içerisinde hemen gerçekleşemeyecek çözümler ortaya atmıştı." Pro-

---

13 Karl Marx, *Class Struggles in France, 1848–1850, Part II,* erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1850/class-struggles-france/ch02.htm.

14 Engels to Marx, 3 Aralık 1851, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_12_03.htm#cite.

letarya yolunu kaybetmiş, korku dolu küçük burjuvazi onu terk etmişti, köylülerse hâlâ Napoléon efsanesinin sarhoşluğundan kurtulamamıştı. Yalnızca muhafazakârlar hakiki çıkarlarına göre davranmışlardı. Ayaklanmadan önce Marx ve Engels, kargaşa halini, işçi sınıfını diğer sınıflardan koparabilecek bir çatlak gibi görmüşlerdi. Ama eski tarz sosyal demokrasiden kopmuş olan Marx şimdi radikal hareketlerin önderliğini suçlama eğilimindeydi. *On Sekiz Brumaire*'in ünlü pasajında "İnsanlar tarihlerini kendileri yaparlar," yorumunu yaptı, "ama onu serbestçe kendi seçtikleri parçaları bir araya getirerek değil, doğruca önlerinde buldukları, geçmişten devreden verili koşullarda yaparlar." Bu derin, ama basit bir stratejik içgörüydü. Bireyler kendi kaderlerini şekillendirmeye çalışırlardı, ama yaptıkları seçimler, içinde bulundukları durum ve bu durum hakkındaki düşünceleri tarafından koşullandırılmıştı. "Tüm göçüp gitmiş kuşakların oluşturduğu gelenek, yaşayanların beyinlerine bir kâbus gibi çöker. İnsanlar devrime bağlandıkları bu anda, 'daha önce varolmayan bir şeyi yaratma'ya çalışırken, hayal güçlerini kullanmayı beceremediler, ileriye bakmak yerine geriye baktılar. "Şimdiye dek hiç olmamışı var etmeye uğraşıyor" gibi göründükleri anda, "tam da böylesi devrimci kriz dönemlerinde, endişe içinde geçmişten ruhları yardıma çağırır, onların adlarına, sloganlarına, kıyafetlerine sarılır, dünya tarihinin yeni sahnesinde, eskiden hürmet edilen kılıklara bürünür ve bu ödünç dille oynamaya çalışırlar." Özgün Fransız Devrimi, önce Roma Cumhuriyetinin, sonra Roma İmparatorluğunun suretiyle ortaya çıkmıştı; oysa 1848 Devrimi, 1789'un ancak parodisi olmuştu. Marx bir şekilde, 19. yüzyıl devrimini, "şiirinin" geçmişte değil gelecekte aranması için zorluyordu.

Marx'ın kendisinin de bunda suçu vardı. MacGuire'nin değindiği gibi, "Marx'ın düşüncesine baştan aşağı sin-

miş olan 1789 Fransız Devriminin etkisinden kurtulması zordu."[15] Başka her şeyin onunla ölçüldüğü bir mihenk taşı olmuştu o olay: Bastille'in basılması, onu izleyen devrimci adalet ve takvimden tutun selamlaşma biçimlerine kadar her şeyi yeniden düşünmek – dünyayı yukarıdan aşağı değil, aşağıdan yukarı yeniden oluşturmak. Çağdaş bir devrimin hem ön örneği (prototipi) hem de kök örneğiydi (arketipi). 1848'de Marx, Köln işçilerine önderlik etmeye çalışırken Jakoben Konvansiyonunu "tüm devrim çağlarının deniz feneri" olarak nitelendirmişti. Bu dönemde, köylülerin rolünden önderlik modellerine ve bir Avrupa savaşı ihtimaline kadar, sürekli 1789'un imgelerine ve derslerine gönderme yaptı. 1848'de Alman devrimi için stratejisini şöyle özetledi: "Fransız Devriminin radikalleşmesi."[16] *On Sekiz Brumaire* başlığının kendisi de bu benzetmeye dayanır.

Marx aynı zamanda devrimden önce, daha ilk sınavında siyasi pratik için kötü bir rehber olduğu meydana çıkan teorik bir yapılandırmanın tuzağına düşmüştü. Teorisini proletaryaya seslenerek, onu yükselmekte olan ve diğerlerinin hepsinden daha uzun ömürlü olacak hakikî tarihi rolünü açıklayan etkili bir anlatıyla sundu, ancak bu teori 1848 yılının proletaryası göz önüne alındığında aksamaya başladı; bu proletarya, henüz küçük ve olgunlaşmamış, ilerlemek istiyorsa başka müttefiklere ihtiyacı olan, daha geniş bir yapı içinde tek bir sınıftı. Kurduğu bu teorik yapının dört temel sorunu vardı.

Birincisi, sınıf aslında toplumsal ve ekonomik bir kategoriden daha fazla bir şey, üyelerinin isteyerek kabul ettiği bir kimlik olmalıydı. Proletarya yalnızca *kendi başına* bir sınıf değil, kendi bilincinde, *kendisi için* bir sınıf,

---

15 John Maguire, *Marx's Theory of Politics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1978), 31.

16 *A.g.e.*, 197–198.

siyasi bir güç olmalıydı. Bilinçlilik konusundaki sorun burada yatıyordu. *Manifesto*, sonunda gelecek olan "bu sınıfın toplumla kardeşçe kaynaşacağı ... coşku ânı"ndan söz ediyordu. Ama bu sınıf kimliği ortak tecrübelerin ve acıların saf bir sonucu olarak mı gelişecekti, yoksa komünistlerin sürekli hatırlatmasıyla veya 1848'de Marx'ın da bazen düşündüğü gibi, gerçek devrim tecrübesiyle mi tavına gelecekti?

İkincisi, bir sınıf olarak bilinç yükseltme, din ve ulus gibi rakip iddiaları hiçe saymayı gerektiriyordu; oysa çoğu işçiye göre sosyalist, yurtsever ve Hıristiyan olmak arasında bir tutarsızlık yoktu. Mazzini ve Kossuth gibi dönemin kimi önemli sosyalistleri, çağrılarını önce milliyetçilikle temellendirdiler. Polonya'nın Rusya'dan kurtuluş davası, Marx da aralarında olmak üzere çok geniş çevrelerden kabul gördü. *Manifesto* ısrarla proletaryanın "milliyetçilikten bağımsız ortak çıkarları" üzerinde duruyordu, ama Marx ekonomik ve siyasi yapılar bakımından ulusal farklar olduğunun da son derece farkındaydı. Gerçekten de millî karakter hakkında, günümüzde çok ölçüsüz sayılabilecek genellemeler yapabiliyordu. Engels etnik stereotiplere vurgu yapmaya daha da yatkındı.

Üçüncüsü, *Manifesto*'nun bir kutuplaşma oluştuğu iddialarına rağmen, 1848'de sınıf yapısı aşırı ölçüde karmaşıktı. Tarihsel olarak sonu gelmiş gruplar olabilirdi, ama şimdilik bunlar capcanlı ayakta duruyorlardı. Bunlardan çok geniş bir yelpazeye yayılan siyasi konfigürasyonlar ve sonuçlar çıkarmak mümkündü. Marx'ın varsayımına göre, "küçük imalatçılar, tüccarlar, rantiyeler, esnaf, köylüler, tüm bu sınıflar proletaryanın içine giriyordu."[17] Ama bu gruplar şehirli emekçi sınıflarla mutlaka özdeşleşmiyorlardı ve kendi ayrı çıkarları vardı. Küçük burjuvazi,

17 *Manifesto of the Communist Party*, Şubat 1848, 75, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1848/communist-manifesto/.

Engels'in sabrını taşırıyordu: "Sürekli kabadayılık taslayıp yaygara koparıyor, hatta iş lafa gelince bazen son derece aşırıya kaçabiliyorlardı," ama tehlikeyi görünce "pısırıklaşıyor, tedbirli ve hesaplı davranmaya başlıyor," işler iyice ciddiye binince de "ödleri patlıyor, korkuya kapılarak yalpalıyorlardı."[18] Köylülere seslenmek özellikle zor işti. Ellerinden kayıp giden eski feodal düzene en az aristokratlar kadar nostaljiyle mi bakıyorlardı, yoksa yeni kırsal mülkiyet biçimleri sayesinde radikalleşiyorlar mıydı? Bu gerilim köylülüğü gerici ve zamanı dolmuş bir sınıf olarak gösteren *Manifesto*'da açıkça belliydi, ama sonra Almanya'da işçilerle köylüler arasında ittifak yapılması çağrısında bulunuluyordu. Zanaatkârlar, küçük burjuvazi, esnaf ve toprak sahipleri, bunların hepsi, epeyce büyük sayılarda ve kendi siyasi görüşleriyle bunun içinde yer almıştı. İşçi sınıfı bile 1848'de karışık bir gruptu, küçük işletmelerde çalışanlar sayıca büyük fabrikalarda çalışanlardan çok daha fazlaydı ve makineleşmeyi bir ilerlemeden çok, sorunun bir parçası, ekonomik gelişmede zorunlu bir aşamadan çok, yoksulluğun kaynağı olarak görüyorlardı. Başarıya ulaşamayan devrimlerden sonra Marx, haziran ayaklanmasında milislere (aslında atlı muhafızlar geniş anlamda işçi sınıfı kökenli olmalarına rağmen) yardım ederek yenilgiye yol açtıkları gerekçesiyle yozlaşmış lumpenproletaryayı suçladı.

Dördüncüsü, en büyük kafa karışıklığı *Manifesto*'nun proleter devrimden önce bir burjuva devriminin gelmesi gerektiği fareziyesinden kaynaklanıyordu. Bu hareket, proletaryanın büyümesi ve sanayi toplumunu denetim altına alma kapasitesinin bilincine varması için gerekli koşulları yaratacaktı. Ama bu çok uzun bir yolun sonun-

---

18 Engels, "The Campaign for the German Imperial Constitution," 1850, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1850/germanimperial/intro.htm.

daydı. Burada hemen göze çarpan stratejik ima, burjuva devrimi olurken işçi sınıfını bunu desteklemeye teşvik etmekti. Burjuvazinin izleyeceği yol açıkça belliydi. Onlar, girişimci ruhun yaratıcılığıyla kurulu düzeni çökertebilir ve kuşatabilirlerdi. En sonunda siyasi konular duruma yetişecek ve bu dinamik sınıf için bir yer açacaktı. Proletarya için burada, daha fazla demokrasi şeklinde bir kazanım olabilirdi. Ne var ki, bu vaat, evrilmekte olan bir işçi sınıfının ilerlemesine fırsat tanımıyordu, üstelik eğer teori doğruysa, işçi sınıfının daha fazla sömürülmesine ve yokullaşmasına yol açıyordu. Gottschalk, Marx'ı "işçilerin sefaletini ve yoksulların açlığını" yalnızca "bilim ve doktrin bağlamında" bir mesele olarak görmekle suçlarken söylediği gibi: "Proleteryanın erkekleri" neden devrim yapıp kanlarını feda etsinler, neden ortaçağın cehenneminden kurtulmak ve senin Komünist inancının bulutlu cennetine ulaşmak için kendi isteğimizle, kendimizi çöken kapitalist düzenin ârafına atalım."[19]

Ayaklanma Stratejisi

1849'da o kadar hevesle beklenilen ekonomik sıkıntı ortaya çıkmayınca, Marx ve Engels, ayaklanmaların ordu devlete sadık kaldıkça başarıya ulaşamayacağına karar verdiler. Eğer bu ayaklanmalardan biri, büyük ihtimalle Fransa'da başarıya kavuşsaydı, ayakta kalması için başka yerlerde de bir tepkiye yol açması gerekecek, en önemlisi gericilerin ordularını yenmek için devrimci ülkeler arasında bir koalisyon kurulması şart olacaktı. Marx ekonomi politik üzerinde çalışmaya başladı, Engels de devrimci ve karşı devrimci ülkelerin arasındaki potansiyel güç dengesini değerlendirmek için askeri meseleye yoğunlaş-

---

19 David McLellan, *Karl Marx: His Life and Thought* (New York: Harper & Row, 1973), 217.

tı. Yaklaşımı duygusallıktan uzak ve mekanikti. "Savaşa daldıkça kahramanlığa karşı duyduğum küçümseme de artıyor – kahramanlık, ne ahmakça bir laf, gerçek bir askerin dudaklarından hiç çıkmayan bir kelime."[20] Engels tek bir ülkenin, Napoléon'un ilk başarılarını gerçekleştirebileceğinden kuşkuluydu. Hareketlilik ve kitle üzerine kurulu modern savaş sanatı artık "her yerde biliniyordu." Gerçekten de Fransızlar artık bu geleneğin "öncüleri" değillerdi. Vardığı bu sonuç teşvik edici değildi. Strateji ve taktik konusundaki üstünlük, Engels'e göre, mutlaka devrimin yararına olacak diye bir kural yoktu. Bir proletarya devrimi, kendi askeri ifadesini yaratmak ve sınıf farklılıklarını kaldırmak üzere yeni savaş yöntemleri geliştirmek zorundaydı. Ama Engels'e göre bu, orduların kitlesel karakterini ve hareketliliğini azaltmayacak, aksine artıracaktı; zaten bu da yıllarca sonra olacaktı. Öncelikle, devrimi iç düşmanlara karşı korumak için, ordunun belkemiğinin "halktan ve köylülerden" oluşması gerekiyordu. Böyle bir durumda devrim modern savaşın yöntem ve araçlarını benimseyecekti. Ve böylece "büyük taburlar kazanacaktı." Marx, Engels'in askeri bilgisine saygı duyuyordu, ama askeri faktörün diğerlerinden daha önemli olduğunu kabul etmeye yanaşmıyordu. Bu durum Amerikan İç Savaşı sırasında ortaya çıktı. Gerçi ikisi de Kuzeyin durumu nedeniyle hayal kırıklığına uğramışlardı, ama Marx, Kuzeyin sonunda büyük maddi gücü nedeniyle savaştan zaferle çıkacağına inanırken, Engels, Konfederasyonun askeri sanat konusundaki üstünlüğünden endişe ediyordu. 1862 yazında Engels "her şeyin bittiğine" karar verdi, ama Marx ona karşı çıkarak, "işlerin askeri yönüne biraz fazla önem veriyorsun," dedi.[21] Hazi-

20 Frederick Engels, "Conditions and Prospects of a War of the Holy Alliance Against France in 1852," Nisan 1851, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1851/04/holy-alliance.htm.

21 Gerald Runkle, "Karl Marx and the American Civil War," *Compara-*

ran 1851'de Engels, sonradan ABD'ye göç eden arkadaşı eski asker Joseph Weydemeyer'e yazarak, "temel bilgiye ihtiyacım var ... Askeri nitelikli tarihsel olayları doğru değerlendirip anlamam için gerekli," dedi. Buna haritalar ve el kitapları dahildi. Clausewitz hakkındaki görüşünü sordu, ayrıca "Fransızların o kadar abarttıkları Monsieur Jomini hakkında ne düşünüyorsun?" sorusunu yöneltti.[22] Clausewitz'i okumuş, ama Jomini'yi daha güvenilir bulmuştu. 1853'te yine Weydemeyer'e yazan Engels, Prusya askeri literatürünün "içlerinde en kötüsü" olduğunu belirterek, "birçok hoş şey yazmış olmasına rağmen, Clausewitz denilen bu doğal dehayı bir türlü sevemiyorum," diye ekledi.[23] Ancak 1857'de "garip felsefe yapma tarzına" rağmen, Clausewitz'e ısınmıştı, Clausewitz'in "nakit ödeme ticaret için neyse, çarpışmak da savaş için odur," şeklindeki sözünü beğenmişti.[24]

Askeri meselelere ilgi, aynı zamanda Komünist Lig'in kısa hayatını sona erdiren ayrışmayı yansıtıyordu. Örgütün sonu, Marx'ın devrimin hemen gerçekleşeceği konusundaki kuşkuları nedeniyle 1850'de gelmişti. Muhalefetin başında Engels'in "sıkıcı bir ideolog" olmasına rağmen "cesur, soğukkanlı, becerikli bir asker" olarak övdüğü, eski subay August von Willich vardı.[25] Sığınmacıların toplandığı Londra'da Willich, meyhanelerde bir gün

tive Studies in Society and History 6, no. 2 (Ocak 1964): 117–141.

22 Engels'ten to Joseph Weydemeyer'e, 19 Haziran 1851, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_06_19.htm.

23 Engels'ten Joseph Weydemeyer'e, 12 Nisan 1853, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1853/letters/53_04_12.htm.

24 Sigmund Neumann ve Mark von Hagen, "Engels and Marx on Revolution, War, and the Army in Society," Paret, ed., *Makers of Modern Strategy*; Semmell, *Marxism and the Science of War*, 266.

25 Engels, Baden'de onunla omuz omuza savaşmıştı. Engels'in askeri serüvenleri için: Tristram Hunt, *The Frock-Coated Communist: The Revolutionary Life of Friedrich Engels* (Londora: Allan Lane, 2009), 174–181.

Almanya'yı özgürleştirmek için geri döneceği konusundaki iyimser konuşmalarıyla, mülteciler arasında daha popülerdi. Marx ve Engels gibi elitist ve tepeden bakan "edebî karakterler"le kıyasladığında, kendisini sabırsız bir eylem adamı olarak tarif ediyordu. Willich'in taraftarları, devrimden çok okumaya meraklı olmalarına, çalışmalarını eğitim ve propagandayla sınırlamalarına ve demokratik bir ilerlemeyi desteklemeye hazır olmalarına rağmen, burjuva unsurları iktidara geçirmekle ilgilenmiyor, derhal yüce iktidara kavuşmayı hedefliyorlardı. Talimler, atış alıştırmaları ve hiyerarşik, askeri bir örgüt kurularak devrimci savaş hazırlıkları başladı. Marx, Blanqui'yle ilişkilendirilen, devrimin bir irade ve maddî koşullar kadar bir askeri beceri işi olduğu görüşüne karşı çıkmıştı. Halkı kazanılamayacak bir dava için savaşmaya çağırmanın anlamı yoktu.[26]

Marx, Willich'e şöyle diyordu: "Biz, işçilere sadece koşulları değiştirmek için değil, kendinizi de değiştirmek ve siyasi iktidar için gerekli niteliklere kavuşmak için önünüzde aşılacak on beş yirmi, hatta elli yıllık bir iç ve ulusal savaş var, derken, sen tam tersine, hemen iktidarı ele geçirmeliyiz, aksi takdirde en iyisi yatıp uyumak, diyorsun."[27] Eylül 1851'de Marx, Engels'e yazarak, Willich'in meslektaşı Gustav Techow'un 1849 olaylarından çıkardığı derslerle ilgili yorumlarından söz etti.[28] Techow'a göre, devrim tek bir kesim, hatta tek bir ulusla sınırlı kalırsa başarıya ulaşamazdı. Genel olması gerekiyordu. Barikatlar yalnızca halk direnişinin işareti olabilirdi ve bir hükümeti sınamaya yarardı. Asıl savaş için örgütlenme daha önemliydi, bunun için de disiplinli bir

---

26 Gilbert, *Marx's Politics*, 192.

27 Christine Lattek, *Revolutionary Refugees: German Socialism in Britain, 1840–1860* (Londra: Routledge, 2006).

28 Marx to Engels, 23 Eylül 1851, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_09_23.htm.

ordu gerekliydi. "Bir saldırıyı mümkün kılan tek şey budur ve zafer sadece saldırıda yatar." Ulusal kurucu meclisler, iç bölünmeleri nedeniyle sorumluluk almayacaklardı, sadece zaferden sonra karar verilebilecek konuları tartışacaklar ve bir ordudan demokratik olmasını aptal aptal bekleyeceklerdi. Heyecanlı gönüllülerin disiplinli ve karınları doymuş askerler karşısında fazla şansı yoktu. Devrimci ordu "demir gibi bir disipline" ihtiyaç duyacaktı. Engels'in küçümseyici değerlendirmesine göre, Techow farklı sınıflar ve bakış açıları arasındaki mücadeleyi savaş sonrasına erteliyordu. Askeri bir diktatör, iç politikada baskı kurmalıydı. Ama Techow böyle geniş bir orduyu nasıl toplayacağı konusunda bir fikre sahip değildi.[29] 1852'de bir devrim yapılsa, savunma aşamasında sıkışıp kalır, "boş açıklamalarla" sınırlı kalır veya yenilgiyle sonuçlanacak askeri harekatlara girişirdi.

Eylül 1852'de Engels, Frankfurt'ta Mayıs 1849'da kurulan ve solcularla demokratların ağır basmasıyla en büyük üç devlete, yani Avusturya, Prusya ve Bavyera'ya etkili bir şekilde meydan okuyan Alman Ulusal Meclisini yeniden inceledi. O sırada kitlesel eyleme dönük güçlü bir hareket vardı, Dresden ve Baden'de (Engels ve Willich'in de katıldığı) ayaklanmalar olmuştu. Ulusal Meclis, bunu desteklemek için halkı silahlanmaya çağırabilirdi. Bunun yerine ayaklanmaların bastırılmasına izin vermişti. Bu olaylar Engels'i şu yorumları yapmaya itti:

> Günümüzde ayaklanma da savaş kadar önemli bir sanat ve belli kurallara tâbi. Bunlar ihmal edilirse, ihmal eden tarafı mahvedebilir … Öncelikle, oyunun sonuçlarıyla yüzleşmeye hazır değilsen, asla ayaklanmayla oyun oynama. Ayaklanma, son derece belirsiz büyüklükte bir hesaptır; değeri her gün değişebilir; sana karşı çıkan güçlerin elinde her

29 Engels'ten Marx'a, 26 Eylül 1851, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1851/letters/51_09_26.htm.

> türlü örgüt, disiplin ve alışılmış otorite avantajı var: Onlara karşı elinde güçlü kozlar yoksa, yenilir ve mahvolursun. İkinci olarak, eğer isyan mesleğine atılacaksan, büyük bir kararlılıkla ve saldırarak hareket et. Savunma her türlü askeri ayaklanmanın ölümü demektir: Düşmanlarınla hesaplaşamadan kaybedersin. Düşmanlarını, daha güçlerini toparlarken şaşırt, her gün, ne kadar küçük olursa olsun yeni başarılar hazırla; ilk başarılı ayaklanmanın sana verdiği moral gücünü yukarıda tut; her zaman en güçlünün peşinden gitmeye hazır olan, yalpalayan elemanları kendi yanında tut; düşmanlarını sana karşı güçlerini toparlayamadan geri çekilmeye zorla; devrimci politikanın en büyük ustası Danton'un ifadesiyle, DE L'AUDACE, DE L'AUDACE, ENCORE DE L'AUDACE![30]

Mesaj, bir devrimci süreç başladığında, buna sürekli devam edilmesi gerektiğiydi. Sürecin ivmeye ihtiyacı vardı ve hep saldırı halinde olmalıydı. Tereddüt ettiğin anda kaybetme ihtimalin çoktu. Başlangıçtaki ayaklanma yetmeyebilirdi. Karşıdevrimin tamamen yenilmesine kadar mücadele sürmeliydi; tabii bu da gerici ülkelerle topyekûn bir savaşı gerektiriyordu. Engels, eğer askeri yöntem seçilecek olursa, yok etme savaşının bütün mantığını kabul ediyordu.

Ancak, eğer bu süreç kesin yenilgiye götürecek olursa ne yapılacağı sorusu ortaya çıkıyordu. Eğer devrimci strateji soğukkanlı bir hesap işiyse, sabırlı ve tedbirli olmayı gerektirirdi. Ama eğer devrimci strateji âcil değişim isteğine bağlı bir duygu meselesiyse, kendini tutmak imkânsız hâle gelirdi. Bir sonraki bölümde göreceğimiz gibi, her iki durumda da radikal politikalar son derece

---

30 Bu ilk olarak *The New York* Tribune'da Marx imzasıyla, makaleler olarak yayınlanmış, sonra kendi adını kullarak kitaplaştırılmıştı. Alıntı s. 90'dan. Erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1852/germany/index.htm.

yıpratıcı olabilirdi; ya değişimin mümkün olacağı ânı beklerken adaletsizlikle yaşamak ya da dava umutsuz olduğunda bile adaletsizliğe karşı savaşmak gerekirdi.

19. BÖLÜM

Herzen ve Bakunin

Halk Bastille'e tarih zikzaklarla ilerlediği için saldırmamıştır. Halk artık yeter deyip Bastille'e saldırdığı için tarih zikzaklarla ilerlemiştir.

—Aleksandr Herzen

Aleksandr Herzen, bir yandan radikal değişime bağlılık duyarken bir yandan da pervasız eylemin sonuçlarından korkan, örneğine az rastlanır bir insandır. Oyun yazarı Tom Stoppard'ın başarılı üçlemesi *The Coast of Utopia*'nın (Ütopyanın Kıyısı) kahramanıdır. Bu üçlemede Stoppard, 19. yüzyıl ortasında Herzen'in hayatına girip çıkan çoğu Rus radikal sürgünler ortamının portresini çizer. Herzen 1812'de Moskova'da, Borodino Savaşından hemen önce doğmuştur. Bir aristokratın gayrimeşru oğluydu. Parlak bir yazar ve sohbet ustası, insanlık durumunun zeki bir gözlemcisi ve –sürgündeyken- Rusya'da değişim için uğraşan etkili bir ajitatör oldu.[1] Stoppard'ın üç oyu-

1 Isaiah Berlin'in "Herzen Batıda ihmal edildi" şeklindeki güçlü ifadesi ilk olarak *New York Review of Books*'da 1968'de çıkmış, Herzen'in anılarına bir önsöz gibi algılanmıştı: *My Past & Thoughts* (Berkeley: University of California Press, 1973). Uzun süre boyunca

nu arasındaki ilişki, Herzen'in hayatındaki, karısının bir Alman devrimcisiyle yaşadığı fırtınalı ilişki dahil, kişisel ve kamusal dramlar arasındaki etkileşim sayesinde kurulmuştur. Oyunun entelektüel besini, radikal siyasi değişimin nasıl başlatılacağı ve yönetileceği hakkında tekrar tekrar sorulan sorudan kaynaklanmaktadır. Stoppard'ın oyunlarında, zamanın büyük devrimci kişilikleri, geleceğe, müstakbel devrime coşkuyla, endişe duymadan bakarlar; ama bunları düşündükçe Herzen'in içini derin bir huzursuzluk kaplar. Stoppard, yine Herzen'in bir hayranı olan düşünür Isaiah Berlin'i, "kamusal olandansa bireysel olanı, kuramsal olandansa gerçek olanı yeğleyen" ve "gelecekteki mutluluğun bugünkü fedakârlığı ve dökülen kanı haklı çıkarmayacağına" inanan bir kişi olarak çizer. Stoppard'a göre, Herzen için "bir libretto veya bir hedef yoktur; önümüzde ne kadar çok şey varsa, arkamızda da o kadar çok şey vardır."[2] Bir radikal, "Tarihin Ruhu"dan, "İlerlemenin Durdurulamaz Yürüyüşü"nden söz ettiğinde, Herzen haykırır: "Senin bu büyük harflerine lanet olsun! Halktan zaten kanını dökmesini istiyoruz – bir de onlara ukalalık taslayarak soyut bir ismin biyografisine göre hareket etmelerini söylemeyelim."[3]

Liberal şüpheciliği ve misyon sahibi entelektüellere duyduğu genel güvensizlik nedeniyle Stoppard, Herzen'in özgürlükçü sosyalizminin tam olarak hakkını verememiştir.[4] Herzen, 1861'de serfliğin kaldırılmasına kadar,

---

en kapsamlı biyografi, E. H. Carr'ın *Romantic Exiles* (Cambridge, UK: Penguin, 1949) kitabı oldu ve Stoppard buradan çok malzeme alabildi. Ayrıca bkz.Edward Acton, *Alexander Herzen and the Role of the Intellectual Revolutionary* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979).

2 Tom Stoppard, "The Forgotten Revolutionary," *The Observer*, 2 Haziran 2002.

3 Tom Stoppard, *The Coast of Utopia, Part II, Shipwreck* (Londra: Faber & Faber, 2002), 18.

4 Anna Vanninskaya, "Tom Stoppard, the Coast of Utopia, and the

Rusya'da değişim yönünde baskı yaratmakta önemli bir rol oynamıştır. Gazetesi *Çan* (Kolokol), Rusya'daki entelektüel ve seçkin çevrelerde okunması şart kabul edilen bir yayındır. Bu gazeteyi yakın dostu şair Nikolay Ogarev ile birlikte çıkarmıştır. Okurlarının çoğu, aralarındaki seçkinler bile Rusya'nın Avrupa'nın geri ülkesi olmasından, hâlâ feodalizmden kurtulamamasından ve zamanın ekonomik, toplumsal ve siyasal dinamizmine katılamamasından dolayı Herzen gibi aşağılandıklarını hissetmektedirler. Herzen'in yöntemi, skandalları sergilemek, sansürle alay etmek, suiistimalleri ortaya çıkarmaktır, böylece reformun neden gerekli olduğuna yoğunlaşmaktadır, ama buna nasıl ulaşılacağından söz etmez. Hatta umudunu Çar Aleksandr'a bağlamaya bile hazırdır; ona doğrudan çağrılar da yapar. İlk başta bu siyasi olarak akıllıcadır, devrim çağrısı yapmadan yönetimi sert bir şekilde eleştirmeyi mümkün kılmaktadır. Bu duruş onu, Çara güvenmek için hiçbir neden göremeyen ve onu bir programa sahip olmadığı için suçlayan devrimcilerle itişip kakışmaya sürükler. Özellikle nihilistlerle kavga eder. Bu grubu, Herzen'in çevresine mensup bir yazar olan İvan Turgenyev 1862'de *Babalar ve Oğullar* romanında anlatmıştır. Bir nihilist, "hiçbir otorite karşısında boyun eğmez, ne kadar saygı görürse görsün, hiçbir ilkeyi gözü kapalı kabul etmez." Nihilistler kesinlikle materyalisttir, doğru olduğu kanıtlanamayacak herhangi bir şeye inanmayı reddederler. Her türlü soyut düşünce ve estetiğe karşı çıkarlar. Tek ilgileri, yeni bir toplum yaratmaktır. Entelektüel önderlerinden biri de Nikolay Çernişevski'dir. 1862'de hapisteyken yazdığı ve sadece sansürcülerin dikkatsizliği sonucu gözden kaçıp yayınlanan *Ne Yapmalı?* adlı romanı edebiyat açısından pek değerli bulunma-

---

Strange Death of the Liberal Intelligentsia," *Modern Intellectual History* 4, no. 2 (2007): 353–365.

mıştır. Ancak devrimcilerin onları bekleyen mücadeleler karşısında nasıl çelikleşmesi gerektiğini gösterdiğinden, genç fanatikler için bir el kitabı haline gelmiştir. Herzen'in kişisel görüşleri ne olursa olsun, Londra'da kurduğu yayınevi, çoğu anahtar niteliğindeki nihilist metnin açıkça yayınlanmasını sağlar.

Stoppard, Herzen ile Çernişevski'nin 1859'da karşılaşmasını hayali bir versiyonla sahneye koymuştu. Çernişevski bir zamanlar Herzen'in hayranıydı, ama artık onu sinir bozucu bir "devrimci düşünce amatörü" olarak görüyordu. Serveti ve toplumsal konumu mücadeleye uzaktan bakmasını sağlamış, otoritenin kendi kendine gücünü kaybetmesini bekleyen reform aldatmacasına kapılmasına yol açmıştı. Çernişevski'ye göre ise, ne yapılacaksa "yalnızca balta yapacaktı." Herzen bu tür tartışmaları bölücü buluyordu. Hükümetin reformcuları muhafazakârların kollarına atmasını sağlayacak bir duruşu benimseyemezdi. "Halkı boyunduruktan bir entelektüeller diktatörlüğü altında yaşasınlar diye mi kurtarıyoruz?" Oluk oluk kan akmasındansa barışçıl adımlarla ilerlemek daha iyiydi.[5] Çarın Mart 1861'de serfliğin kaldırılmasıyla ilgili kararnameyi ilan edişi bir dönüm noktası olur. Herzen bu vesileyle Londra'daki evinde büyük bir parti verir, ama kutlama tezahüratı kısa süre sonra susar. Kararnamenin ayrıntıları bunun bir çeşit aldatmacadan ibaret olduğunu gösterince büyük bir hayal kırıklığı yaratmakla kalmaz, hemen ardından Rus birlikleri Varşova'da büyük bir katliam yapar. Herzen köylülere ve Polonyalılara sempati beslemektedir. Büyük bir öfkeye kapılır. Bir reform koalisyonunu bir arada tutmak için uğraşmıştır, ama artık buna daha fazla devam edemeyecektir. İhanet çok büyüktür. Yurtta bir huzursuzluk çıkmasından, Polonya'da da bir ayaklanma başla-

5 Tom Stoppard, *The Coast of Utopia, Part III, Salvage* (Londra: Faber & Faber, 2002), 74–75.

masından korkan liberallerle yolunu ayırır. Kasım 1861'de *Çan*'da şöyle yazar: "Büyüyen bir inilti, yükselen bir mırıltı duyuluyor - o korkunç, usandırıcı sükûnetten sonra fırtınalarla dolup taşan okyanus dalgalarının ilk gürleyişi bu. *Her şey halka! Her şey halka!*"[6] Bu siyasi bir programdan çok bir öfke patlaması olabilir, ama bir devrim çağrısı olarak yorumlanmıştır. Kısa bir süre için Herzen devrimi destekleyip desteklememe konusunu düşünür, ama bu kadar açıkça aşağı gördükleri bir halk adına konuştuklarını iddia eden önderleri desteklemeye gönlü razı olmaz. Köylülerin geriliğinden bahsetmeyi reddederek popülizme doğru kayar, işi sıradan insanların bilgeliğine aydınlarınkinden daha fazla güvenmeye kadar vardırır. "Talih kuşu gökten inmez," demektedir. "Topraktan yükselir." Radikal inanışlarından da, kendi kendini atamış bir devrimci eliti destekleme konusundaki tedirginliğinden de vazgeçmeyi başaramamış, hem ılımlılar hem aşırılar tarafından küçümsenmiştir, ama araçla amaç arasındaki uçurumu büyük bir açıklık ve acıyla görmüştür:

> "Öykülerdeki yolunu kaybetmiş gezgin şövalyeler gibi, kavşaklarda tereddüt ediyorduk. Sağa gidersen, atını kaybedeceksin, ama kendin kurtulacaksın; sola gidersen atın kurtulacak, ama sen öleceksin; öne doğru gidersen herkes seni terkedecek; geriye dönmek... - o da imkânsız."[7]

Bakunin

Stoppard'ın üçlü oyununda Marx kaba ve hoyrat bir adam olarak, bir kere sahneye çıkar. Bir rüya sahnesinde Marx 1853'teki diğer önde gelen devrimcileri seçilmiş sıfatlar-

6 Alıntı: Acton, *Alexander Herzen and the Role of the Intellectual Revolutionary,* 159.

7 *A.g.e.*, 171, 176; Herzen, *My Past & Thoughts*, 1309–1310.

la anmaktadır ("kıçımdaki havadan" daha az işe yarayan "osuruklu işkembe torbası", "kaypak ahmak", "küstah çalçene").[8] Elbette o sırada devrimci arkadaşlarının çoğu Marx ve Engels'i hayal kırıklığına uğratmıştı. Engels hayatının daha sonraki aşamalarında başarısızlığa uğramış bir devrimden sonra nasıl "çeşitli renklerde parti gruplarının ortaya çıktığını, birbirlerini, arabayı çamura saplamakla, ihanetle ve akla gelebilecek diğer bütün ölümcül günahlarla nasıl suçladıklarını" anlatmıştı. "Doğal olarak hayal kırıklığı hayal kırıklığını izler... Suçlamalar birike birike genel bir didişmeyle son bulur."[9]

Herzen'in hayatında olduğu gibi, Stoppard'ın anlatısında da Mikhail Bakunin'in yeri daha fazladır. Bakunin sevimli bir serseri, kendi fantezi dünyasında yaşayan, ama hiç kuşkusuz karizmaya sahip, çelişkilerle dolu bir numaracı olarak çizilmiştir. 1848 devrimlerine devrimci bir turist olarak katılan Bakunin, Rusya'da önce hapse atılmış, sonra sürgüne yollanmıştır. Sürgünden kaçtıktan sonra hayatını devrim açısından bir şeyler vadeden her yeri dolaşarak geçirir, bu arada da kendine özgü bir anarşist doktrin geliştirir. Marx ile ortak yönleri çoktur: Ayrıcalıklı ailelerin asi çocukları olarak yetiştikleri yıllarda Hegel felsefesine yakınlık duymuşlar, 1848 coşkusuna kapılmışlar, çok iyi bilmedikleri bir işçi sınıfına hayran olmuşlardır. İkisi de 1840'da Berlin'de felsefe okumuştur, ama ancak 1844'te tanışmışlardır. Yolları sonraki yıllarda da, 1848'in olaylı günleri dahil, birkaç kere karşılaşır.[10] Bakunin, Alman entelektüellerine ve onların bilgiçlik taslama eğilimlerine güvenmemektedir; ama Marx'ın Rusla-

---

8 Stoppard, *Salvage*, 7–8.

9 Engels, "The Program of the Blanquist Fugitives from the Paris Commune," 26 Haziran 1874, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1874/06/26.htm.

10 Henry Eaton, "Marx and the Russians," *Journal of the History of Ideas* 41, no. 1 (Ocak/ Mart 1980): 89–112.

ra duyduğu güvensizlik çok daha fazladır, zaten bu nedenle Herzen'le bir ilişkisi olsun istememiştir.

Bakunin özgün ve derin bir kuramcı olabilirdi, ama sabırsızdı, çalışmalarını yarım bırakıyordu ve çelişkili ifadelere yatkındı. Sıra ekonomi politiğe geldiğinde Marx'ın bir müridiydi. Hatta *Kapital*'in Rusça çevirisini yapmayı düşündü (ve bunun için bir avans aldı). Bazen de Marx, Bakunin'in enerjisini ve adanmaşlığını takdir ediyordu. Bakunin, Marx'ın kendisini 1853'te bir Rus ajanı olarak ihbar ettiğine inanmasına rağmen, aralarındaki farklılıkları aştılar. Sonunda siyasi kariyerlerinin etkili olan bölümü, devrimci hareketin yönetimi konusunda öfkeyle kavga ettikleri sırada sona erdi. Bakunin, "Bana duygusal bir idealist demişti ve haklıydı," diye yazdı. "Ben de ona kendini beğenmiş, hain ve numaracı demiştim ve ben de haklıydım."[11]

Herzen'in en çok alıntı yapılan, Bakunin'i betimlediği sözleri, okuyanda müthiş bir fiziksel etki yaratır: "Faaliyeti, tembelliği, iştahı, dev yapısı, bitmek bilmeyen terlemesi, kısacası her şeyi insanüstü bir boyuttaydı... Aslan başı ve karmakarışık yelesiyle bir dev."[12] Zamanın bu profesyonel devrimcisini etkileyici bir biçimde anlatan Herzen, "propaganda, ajitasyon, demagoji tutkusundan, durmaksızın kumpaslar kurup örgütlemesinden, ilişkiler kurarak bunlara inanılmaz anlamlar yüklemesinden," ama aynı zamanda "hayatını tehlikeye atmaya hazır oluşundan, bunun bütün sonuçlarını kabul etmesini sağlayan pervasızlığından" söz ediyordu.[13] Destekçileri o gün olduğu gibi, bugün de, Bakunin'in deliliğin eşiğinde bir akıl hastası olduğu iddiasını reddetmiş ve içinden gelen vahşi yıkıcı güdüyü aristokratik bir cennette tuhaf bir

11 Alıntı: Mark Leier, *Bakunin: A Biography* (New York: St. Martin's Press, 2006), 119.
12 Herzen, *My Past & Thoughts*, 573.
13 *A.g.e.*, 571.

şekilde yetişmesine bağlamıştır.[14] Bakunin'i seven ve ona hayranlık duyan Herzen, daha farklı bir gerilime, iddialı hedeflerle kısıtlı imkânlar arasında sıkışıp kalmış bütün devrimcilerin karşılaştığı yoğun bir gerilime işaret etti. Sahne, Bakunin'in oynamak istediği rol için çok küçüktü ve o da bu sahneyi kolaylıkla dolduruyordu. "Kahramanca bir doğaya sahipti" diye yazmıştı Herzen, "tarihin akışı onu dışarıda bırakmıştı." Bakunin, "kimsenin talep etmediği devasa bir faaliyetin tohumunu içinde taşıyordu." Herzen'e göre, "fantastik, alışılmamış, kimsenin duymadığı serüvenleri, sonsuz ufuklar açan ve sonunu kimsenin öngöremeyeceği türden işleri seviyordu."[15] Bütün devletlere karşı çıkmasına ve disiplinsiz kitlelerin kendiliğinden hareketine inanmasına rağmen, yine de gizli hiyerarşik örgütler kurmak için planlar yapabiliyordu. Uygulamada çok iyi bir komplocu değildi, ama kendisini kitleler üzerinde çalışan, daha sonra da devrim-sonrası toplumda "görülmez bir güce" dönüşecek bir "gizli yönetici" olarak görüyordu.

I. Enternasyonal ve Paris Komünü

Sonradan I. Enternasyonal olarak anılacak olan Uluslararası Emekçiler Birliğinin kuruluşundan ne Marx ne de Bakunin sorumluydu. Örgüt 1864'te işçi örgütleri arasında işbirliğini güçlendirmek için kurulmuştu. Amacı "işçi sınıfının korunmasını, yükselmesini ve kesin kurtuluşu-

---

14 Aileen Kelly, *Mikhail Bakunin: A Study in the Psychology and Politics of Utopianism* (Oxford: Clarendon Press, 1982). Bir eleştiri için bkz. Robert M. Cutler, "Bakunin and the Psychobiographers: The Anarchist as Mythical and Historical Object," KLIO (St. Petersburg), [Makalenin basında çıkan İngilizce özeti için [Rusça çeviri] erişim: http://www.robertcutler.org/bakunin/ar09klio.htm.

15 Peter Marshall'ın atıf yaptığı daha sonraki itirafları, *Demanding the Impossible: A History of Anarchism* (Londra: Harper Perennial, 2008), 269.

nu" sağlamaktı. Mezhep kuruluşu değildi, geniş bir tabanı vardı. Londra'da bulunan çeşitli ülkelerden mültecilerin ve zamanın etkili felsefelerinin izlerini barındırıyordu. Aralarında demokratlar ve anarşistler, enternasyonalistler ve milliyetçiler, idealistler ve materyalistler, ılımlılar ve aşırılar bulunmaktaydı.

Marx için bu, güncel politikaya dönüş fırsatıydı. Örgütün uluslararası bağlantılarını ve proletaryaya odaklanmasını onayladı. Daha güçlü bir sınıf bilinci geliştirmek için fırsatlar sunuyordu; örgütün halk arasında sahip olduğu temelin darlığını ve yoldaşların şüpheli ideolojik tutumlarını bir kenara bırakmaya değerdi. Marx kısa sürede örgütü oluşturan farklı düşünce akımlarının hassasiyetini göz önünde bulundurmayı başararak Enternasyonal'in söz ustası oldu. Engels'e, "meseleleri formülleştirirken" görüşlerini nasıl "işçi hareketinin bugünkü anlayışı açısından kabul edilebilir" bir şekle soktuğundan söz etti. "Yeniden uyanan hareketin eski cesur dili kullanacak duruma gelmesi" zaman alacaktı. Hatta örgüt için yazdığı "Çalışan Sınıflara Sesleniş"te "görev" ve "hak" ya da "gerçek, ahlak ve adalet" gibi kelimeler vardı; ancak bunları "çok az zarara yol açacak şekilde kullandığını" belirtiyordu.[16] Dolayısıyla bu metin, *Manifesto*'nun kararlılığından oldukça farklı, ölçülü ve dikkatliydi. Kolektivizme ve merkeziyetçiliğe duyduğu doğal eğilim yumuşatılmıştı. Cepheden saldırmak yerine arkadan itiyordu. Bakunin'in hapiste ve sürgünde geçirdiği yıllar onu mültecilerin 1848 sonrası kapıldıkları karamsarlıktan korumuştu. Enternasyonel'e kuruluşundan ancak dört yıl sonra gerçekten ilgi gösterdi. Bu süreç içinde gittikçe daha açık bir şekilde anarşizmi benimsemişti. Örgüte Basel'deki bir kongre sırasında girdi. Marx kongrede

16 Paul Thomas, *Karl Marx and the Anarchists* (Londra: Routledge, 1990), 261–262.

yoktu. Burada yarattığı güçlü etki, Marx'ın onu gezgin bir yoldaş değil, tehlikeli bir rakip olarak görmesine yol açtı. Marx, 1840'larda Proudhon'a saldırdığı günlerden beri anarşistlerle tartışıyordu, böylece aynı hareketin iki kanadı arasında hiçbir zaman kapanmayan bir çatlak oluşmuştu. Proudhon'un gücü yazılarındaydı; yoksa stratejik muhakemesi her zaman sorunlu olmuştu. 1848'te yazar ve konuşmacı olarak kendini Paris'teki ayaklanmanın ortasına atmıştı, ama kısa bir süre Millî Meclise de girmişti. Bu talihsiz deneyimden sonra, diğer milletvekillerinin yalıtılmışlığını ve halktan duydukları korkuyu eleştirmiş, o günden sonra siyasi ilerlemeden çok ekonomik ilerlemeyle ilgilenmeye başlamıştı. 1852'de Louis-Napoléon'un Fransa'yı devrimci bir yola taşıyacağına karar vermiş, ancak daha sonra bu görüşünden vazgeçmişti. Fransa'da hâlâ taraftarları olmasına rağmen Proudhon'un görüşleri gittikçe sağa kayıyor, yabancı düşmanlığına teslim oluyor, grevlerden ve seçimlerden ürküyor, doğrudan eylemden nefret ediyordu. Devleti devirmeleri için kitleleri seferber etmek üzere mücadele etmekten vazgeçti, her türlü örgütlü politikadan çekilme çağrısı yaparak bunun yerine özgür insanlar arasındaki dayanışma konusunda halkı eğitmeye yoğunlaşılması gerektiğini öne sürdü.[17] "Kendi aralarında örgütlenen 'Emekçiler', kapitalistin yardımı olmaksızın, Emek sayesinde dünyanın fethine doğru yürürken bir ayaklanmaya ihtiyaç duymayacaklar; ilkenin gücü sayesinde her şeyi işgal edecek, her şey olacaklar."[18] İşte Proudhon, herhangi bir yol izlemeye gerek olmadığını söyleyerek strateji meselesini böylece halledivermişti.

Bakunin ise anarşizmin farklı bir türünü temsil ediyordu. Her türlü kolektivizmi reddediyordu, ama devrimi

17 Marshall, *Demanding the Impossible*, 244–245, 258–259.

18 Proudhon, alıntı: K. Steven Vincent, *Pierre-Joseph Proudhon and the Rise of French Republican Socialism* (Oxford: Oxford University Press, 1984), 148.

coşkuyla kucaklıyor, yıkımın yaratıcılığından emin gözüküyordu. "Yaratma gücüne sahip tek şey, hükümet ve doktrinlerin bütün zincirlerinden kurtulmuş ve kendiliğinden eylemin bütün özgürlüğüne kavuşmuş olan hayattır."

Etkili bir hatip olan Bakunin, Proudhon'dan çok daha karizmatik bir insandı. Üstelik kendi uluslararası eylemci ağı vardı. Marx, Bakunin'i Enternasyonal dışında gizli bir örgütü yönetmekle suçladı. Bu suçlamada bir gerçek payı vardı: Bakunin, hareketi kendi tercih ettiği yöne doğru itmek için kendi ağını koruyordu. Ancak Marx'ın açtığı kampanya da taraflı ve kindardı. Bundan çıkan net sonuç, Enternasyonal'in sonu oldu. 1872'de Marx, hem Bakunin'in örgütten ihracını hem de örgütün genel kurulunun ABD'ye taşınmasını kabul ettirdi, bu da Enternasyonal'in gücünü kaybetmesiyle sonuçlandı. Aralarındaki farklar, 1871 Paris Komününde kafa kafaya gelmelerine yol açtı. Paris Komünü, devrimciler açısından 1848 devrimleriyle karşılaştırılabilecek kadar önemli, tayin edici bir olaydı ve 1848 gibi başarısızlıkla sonuçlandı. Komün, Fransa-Prusya savaşının arkasından ortaya çıktı. Louis-Napoléon savaşta yenilince, radikaller Fransa'yı ele geçirdi, III. Cumhuriyeti ilan etti ve direnmeye devam ettiler. Beş ay sonra Ocak 1871'de Paris düştü. Ancak dram henüz bitmemişti. Şehir kaynıyordu. Halk silahlanmış, radikaller denetimi ele geçirmişti. Başbakan Adolphe Thiers'in Merkez-Sağ hükümeti Versailles'a kaçarak orada birlikleri, polisi ve radikallere katılmayan yöneticileri etrafında topladı. Paris'te bir merkez komitesi, bir komün kurulması için seçim örgütledi. Çeşit çeşit radikal ve sosyalist öne çıktı, bir bölümü geriye, 1789'un zaferlerine, bir bölümü ise ileriye, yeni komünist ütopyaya gözlerini dikmişti. Louis Blanqui'nin başkan olarak seçilmesi sembolik bir hareketti, çünkü hükümet zaten onu tutuklamıştı. Kırmızı bayrak yeniden göndere çekildi, eski Cumhuriyet Takvimi

yeniden yürürlüğe sokuldu, kilise ve devlet birbirinden ayrıldı ve mütevazı sosyal reformlar başlatıldı. Feminist ve sosyalist fikirler aktif olarak ortaya atıldı. Liderlik konusunda devrimci sosyalistlerle çeşitli cumhuriyetçiler birlikte çalıştılar. Ancak bu uzun sürmedi. Thiers'in yeni ordusu sonunda şehre girmenin bir yolunu buldu; merkezi koordinasyondan ve yönetim açısından zayıf, umutsuz, ama cesur bir savunma yapmayı başardı. Paris yeniden ele geçirildi ve misillemeler başladı; ilk idamların sayısı tahminlere göre yirmi bin kişiye ulaştı.

Marksistler de, Bakuninciler de, Komün'de önemli bir rol oynamamıştı. "Komün onlara değil, onlar Komüne borçluydular."[19] Marx *Fransa'da Sınıf Savaşı* adlı kitabında, Komünün devrimci bir hükümetin prototipi olduğunu öne sürdü, burada sözünü ettiği "proletarya diktatörlüğü" terimi sonradan çok daha meşum bir anlam kazandı. Komün, işçi sınıfının iktidarı ele geçirebileceğini göstermişti, ama mevcut devlet aygıtını kendi amaçları için kullanma konusunda karşılaştığı zorluğu da ortaya koymuştu. Komüncüler, Versailles hükümetini tamamen bitirecekleri yerde demokratik seçimleri örgütleyerek "değerli bir zaman" kaybetmişlerdi. Marx'ın düşüncesine göre Komün, savaşacak durumda olanları askere alarak ve merkezi bir komuta oluşturarak Versailles hükümetinin hakkından gelebilirdi. Bakunin'in görüşü ise çok farklıydı. Komünün bütün anlamı kendiliğinden gelişmesinde ve işçi konseylerinin merkeziyetçilikten uzak olmasında direniyordu. Marx'ın güçlü merkezi yönetim altındaki sert devlet düşüncesinden nefret etti. "Çoğunluğun azınlık tarafından, ikincisinin sözde üstün zekâsı adına yönetilmesi" fikri karşısında uyarıda bulundu. Geriye doğru bakıldığında, Bakunin'in sosyalizm döneminde yeni bir elitin yükselmesi ve devletin baskıcı rolüyle ilgili uyarıları doğ-

19 Thomas, *Marx and the Anarchists*, 250.

ru çıkan bir kehanet gibi görülür.[20] Aslında bu uyarılar, devletin bütün kötülüklerin kökeni olduğu inanışından ve herhangi birilerinin diğerleri üzerinde iktidar kurmasına karşı çıkışından kaynaklanıyordu.

Marx belirsiz bir gelecek için güçlü-baskıcı bir devleti zorunlu gördüğü iddiasını reddetti. Bu devlet, Engels'in söylediği gibi, "zamanla yok olacaktı." Teoriye göre, proletaryanın kurtuluşu bütün insanlığın kurtuluşu olacaktı. Sınıf egemenliğinin bir aracı olarak devlet gereksiz hâle gelecekti. Teori insanı rahatlatıyordu, ama Marx siyasi iktidarın uygulanması konusunda hiçbir zaman duygusallık göstermedi veya sınıf mücadelesinin ne kadar kirli olabileceği konusunda yanılsamaya kapılmadı. Burjuvazi iktidarı isteyerek bırakmayacak ve elinden alındığı zaman da geri almak için mücadele edecekti. Bu durum gerici devletlerle savaşı gerektirebilecekti. Yani kısa vadede Marx proletaryanın iktidarı elinde tutabilmek için savaşması gerekeceğinden bir dakika bile kuşku duymuyordu. Komünden elde edilen ders buydu. Devrimin merkezi bir yönetim ve baskıcı bir güç olmadan yaşayabileceğine inanmak saflıktı. Engels için, devrim "kuşkusuz olabilecek en otoriter şeydi; nüfusun bir bölümünün diğer bölümü üzerinde otoriter araçlarla, tüfek, süngü ve topla – eğer bu kadarı yeterli olursa - kendi iradesini dayatacağı bir eylemdi.[21]

Bakunin ise, Marx'ın böyle oluşturulmuş bir devletin kendiliğinden yok olacağına inanmakla saflık ettiğini öne sürdü. Devletler sadece sınıfların değil, herhangi bir kesimin çıkarının ifadesi de olabilirdi. İyi niyetli devrimci seçkinler bile otoriterliğe kayabilir ve devlet gücünü kendi konumlarını koruyup geliştirmek için kullanabilirdi. "Ben komünist değilim," diye açıkladı, "çünkü komünizm

20 Alvin W. Gouldner, "Marx's Last Battle: Bakunin and the First International," *Theory and Society* 11, no. 6 (Kasım1982): 861. Alvin W. Gouldner anısına özel sayı.

21 Alıntı: Hunt, *The Frock-Coated Communist*, 259 (bkz. bölüm. 18, n. 25).

toplumun bütün güçlerini devlette toplayarak özümser; bu durum da ister istemez mülkiyetin devletin elinde toplanmasıyla sonuçlanır."

Bunun yerine Bakunin, "devletin ortadan kaldırılması, otorite ilkesinin ve devletin vesayetinin radikal olarak söküp atılması" gerektiğini savundu. "En alttan gelecek özgür ortaklığı" arıyordu, "en tepeden gelecek otoriteyi" değil.[22]

Burada asıl sorun siyasi iktidara kimin sahip olabileceği değil, siyasi iktidar fikrinin kendisiydi. Devrimin "hiçbir şeye saygısı olmayan, en korkunç imha silahlarıyla donatılmış bir askeri güçle" başa çıkması gerektiğini kabul ediyordu. Böylesi, bir "vahşi hayvana" karşı, başka bir hayvana, yine vahşi, ama daha âdil bir hayvana ihtiyaç gösterirdi. Bu da "halkın örgütlü ayaklanmasıydı; yol açacağı askeri tepkî gibi herhangi bir şey karşısında gerilemeyen bir toplumsal devrimdi."[23]

Bu yaklaşım, "iktidarın bizatihi kendisinin incelenmesini" sağlasa da[24] devrimlerin siyasi iktidarı devretmekten çok, ortadan kaldıracak şekilde yürütülebileceğini varsayıyordu. Bakunin'e göre, iktidar sunî, insanlığa dayatılmış gereksiz ve dolayısıyla ahlaki olmayan bir yapıydı. İktidar olmadan insanlık, temelde uyumlu olan doğasını yansıtacak yasalarla kendi özgün haline dönecekti. Ne var ki, bu iyimserlik, anarşinin, tam özgürlük olasılığı daha az, kronik güvensizlik olasılığı daha yüksek olan kaos ve düzensizlik gibi yansımalarını reddediyordu. Eğer devrim iktidara karşı yapılıyorsa, başarıya ulaşabilir miydi? Bakunin bu sorunu profesyonel devrimci-

---

22 Leier, *Bakunin: A Biography*, 191; Paul McClaughlin, *Bakunin: The Philosophical Basis of His Anarchism* (New York: Algora Publishing, 2002).

23 Mikhail A. Bakunin, *Statism and Anarchy* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990), 159.

24 Saul Newman, *From Bakunin to Lacan: Anti-authoritarianism and the Dislocation of Power* (Lanham, MD: Lexington Books, 2001), 37.

ye daha kısıtlı bir rol çizerek kendi açısından çözümledi, ama ikiyüzlülük suçlamalarına hâlâ açıktı. Her zaman bütün komploların kalbinde yer aldığı için, ilke olarak iktidara karşı olmasına rağmen, kendi adına iktidara özeniyor gibi gözüküyordu. Örneğin 1870'de, Rusya'da devrime yardımcı olacak "70 üyeden oluşan gizli bir örgütün" kurulması gerektiğini düşündü, bu 70 üye "gizli örgütün kolektif diktatörlüğünü" oluşturacaktı. Bu örgüt "kimsenin tanımadığı, kimsenin dayatmadığı, görülmeyen bir güç aracılığıyla" "halk devrimini yönetecekti." Bu güç ne kadar görünmez ve tanınmaz olursa, resmi yasallığın ve önemin ne kadar dışında kalırsa, "örgütümüzün kolektif diktatörlüğü de o kadar güçlü olurdu."

Tabii Bakunin, hükümet ajanlarının kaynadığı bir çevrede yaşıyordu, burada hayatta kalmak için insanın niyetlerini ve ilişkilerini saklaması gerekiyordu. Kurduğu kumpasların çoğu da genellikle Bakunin'in canlı hayal gücünün ürünleriydi. Planlarının çok azı gerçekleşmeye yaklaştı. Yine de Bakunin profesyonel devrimcilerin özel rolünü tanımlamak için uğraştı. Evet, bunların istisnaî insanlar olmaları gerekiyordu. "Kendilerini adamış, enerjik, zeki ve en önemlisi, samimî, hırssız, kendini beğenmişlikten uzak, devrimci fikirle halkın içgüdüsü arasında aracı rolünü üstlenebilecek bireylerden oluşmuş bir çeşit devrimci genelkurmay"dan söz ediyordu.[25] Genelkurmay benzetmesi kendi başına açıklayıcıydı: Sonuçta bu, geleneksel bir ordunun strateji geliştiren birimiydi. Üstelik Bakunin ortodoks politik faaliyete yönelttiği eleştirilerde hep "bu meslek [devlet görevi] her zaman en iyi, en saf, en zeki, en az kendini düşünen, en cömert olanları baştan çıkararak yozlaştıracaktır," diye uyarıda bulunmuştu. İşte bu nedenle seçimlere katılmaya karşı çıkmıştı. İyi insan olmak yeterli değildi. Bu mantık çukurundan çıkmanın

25 Leier, *Bakunin: A Biography,* 194–195.

yolu, profesyonel devrimcilerin, niyetleri ne olursa olsun, ne kadar sınırlı bir rol oynayabileceğini vurgulamaktı. Marx için devrimler olumlu, yapıcı olaylardı, altta yatan ekonomik koşulların ray değiştirmesinden dolayı doğal olarak ortaya çıkıyorlardı.

Bakunin ise onları son derece öngörülemez olaylar olarak tanımlıyordu, o kadar derin nedenleri vardı ki, bunlara yön verilemez, bu nedenleri devrimleri destekleyen veya karşı çıkanlar bile bazen anlayamazdı. Devrimler "kendi kendilerini yaparlar, olayların gücüyle, kitlelerin hareketiyle ortaya çıkarlar – çoğu zaman saçma gibi gözüken olaylarla başlar, sonra patlarlar." "Yeraltında çoğu zaman yavaş, ama sürekli akan, halk tabakasının içinde görülmeyen, ama gittikçe kucaklayan, içine sinen ve sonunda onu ele geçirerek yeraltından fırlayan tarihsel akımların" sonucuydular. "Nihayet çalkantılı suları bütün bariyerleri yıkar ve yataklarında engel teşkil eden her şeyi yok eder." Bu açıdan bakıldığında, devrimleri kişiler veya örgütler harekete geçirmiyordu. Tersine, "her türlü irade ve komplodan bağımsız olarak, her zaman koşulların gücüyle meydana geliyorlardı."[26]

Bu tarih anlayışının Tolstoy'unkine ne kadar yakın olduğunu görmek ilginçtir. İki görüş de olayların, insanların önceden kestirilemez ve yönlendirilemez biçimde içinde bulundukları koşullar karşısında gösterdikleri bireysel tepkilerden çıktığını öne sürer. Bir etkileşimden söz etmek mümkündür: Tolstoy'un *Savaş ve Barış*'ı 1860'larda yazılmış, önce tefrika olarak yayınlanmış, son versiyonu ise 1869'da kitap olarak çıkmıştı. Ayrıca iki adam da Proudhon'dan etkilenmişlerdi. 1861'de Brüksel'de buluştuklarında, Proudhon, Tolstoy'a *Savaş ve Barış* adını taşıyan kendi kitabını göstermişti. Tolstoy kitabın adını ona bir iltifat olarak ödünç almıştı.[27] Tolstoy'un basit köylü inancından esinlenen

26 *A.g.e.*, 184, 210, 241–242.

27 Proudhon'un kendi *Savaş ve Barış*'ı son derece karışık olup, bu yal-

Hıristiyan anarşizm anlayışı, Proudhon'un dipten gelişecek yeni toplum vizyonuna yakındı.

Tolstoy veya Proudhon'un tersine, Bakunin devrimleri yönetmek konusunda insanların aracılık etmesi için mütevazı bir etki alanı bırakıyordu. Halkın içgüdüsünü - farkında olmadan sosyalist olan halkı - devrimci düşünceyle buluşturmak konusunda oynanacak bir rol vardı. Eğer bu yapılmazsa, halkın içgüdüsünü "kendi zaferleri için bir atlama taşı" olarak kullanan diktatörlük peşindeki insanlar ele geçirebilirdi. Bir biyografi yazarının belirttiği gibi, "Entelektüel bu süreçte küçük bir rol oynamalı, senaryoyu yazarken en fazla halk yardımcı bir editör gibi davranmalıydı."[28] Bu teselli edici bir hipotezdi, ama Marx'ın proletarya diktatörlüğünün sadece geçici bir aşama olduğu iddiası kadar boş bir laftı. Yapay ve baskıcı şekillerden farklı, saf ve doğal otorite ve nüfuz biçimleri olduğu fikri, son derece basitleştirilmiş bir iktidar anlayışına dayanıyordu. Politikacılar her zaman halkın hizmetkârları olduklarını iddia etmiş, önderlik ettikleri kadar dinlediklerini öne sürmüştü, ama uygulamada -Bakunin'in gözlemlediği gibi - olaylar çoğu zaman farklı yönde gelişmişti.

İki yaklaşım arasındaki çelişki, Prusya Fransa'yı işgal ettiğinde Eylül 1870 olayları karşısında gösterdiği tepkilerde görülebilirdi. I. Enternasyonal için yazan Marx, aşağılayıcı bir dil kullanmıştı, ama II. İmparatorluğun sonuna ve Alman fetih savaşına götüren manevraları tanımlarken, bilgiye dayalı, incelikli, sıkı bir analiz yapıyordu. Savaşı desteklemiş olan Alman işçi sınıfının Fransa ile onurlu bir barış yapılması için ısrar etmesini istiyor, Fransız işçi sınıfının da geçmişin büyüsünden kurtulması gerektiğini

---

nız savaşı yüeltmesiyle de ilgili değildir. Tolstoy'la ilgili daha fazla edebî ilham içeren bir metin olarak, Victor Hugo, *Les Misérables* (Sefiller) tarihi olayları yazmanın bir yolunu gösterebilir.

28 Leier, *Bakunin: A Biography*, 196.

belirtiyordu. Öngörülü bir şekilde şu gözlemi yapıyordu: Eğer işçi sınıfları pasif kalırsa, "bugünkü muazzam savaş, daha da ölümcül uluslararası çatışmaların habercisinden başka bir şey olmayacaktır." Marx'ın genel bakış açısı, olaylara yakın ilgi duyan bir seyircinin bakış açısıydı.

Bakunin'in *Bugünkü Kriz Üzerine Bir Fransıza Mektuplar* adlı, belli birine seslenmeyen eseri ise uzun ve düzensizdi, ama taraf tutan bir insanın kaleminden çıkmıştı. Ele aldığı başlıca tema, Alman ordusunun yenilebileceği; ikinci tema ise bunun için işçi sınıfıyla köylüler arasında bir ittifak kurulması gerektiğiydi. "Ne kadar güçlü, ne kadar iyi örgütlenmiş ve ne kadar olağanüstü silahlarla donanmış olursa olsun, dünyadaki hiçbir ordunun" birleşmiş Fransız halkını yenemeyeceğini belirtiyordu. Eğer burjuvazi bu kadar acıklı bir durumda olmasa, Almanlara karşı çoktan "gerillalar, hatta gerekirse haydutlardan oluşmuş müthiş bir ayaklanmanın" başlamış olacağını iddia etmekteydi. Köylülerin tutumu çok önemliydi. Cahil, bencil ve gerici olsalar da "doğal enerjilerini ve basit, incelikten yoksun halk usullerini" korumuşlardı ve "kent işçilerinin coşkuyla kabul ettiği fikir ve propagandaya" çok kötü tepki gösterebilirlerdi. Ancak iki sınıf arasındaki uçurum aslında sadece bir "yanlış anlamadan" kaynaklanıyordu. Eğer işçiler biraz çaba gösterseler, köylüler de biraz eğitimle dinlerinden, imparatora duydukları bağlılıktan kurtulabilir, özel mülkiyeti desteklemekten vazgeçerlerdi.

Devrim ânı artık gelmiş olduğundan, örgüt kurmak de, "doktriner sosyalizmin bilgiç sözcükleri" için de, zaman artık geçti. Bunun yerine "fırtınalı devrim denizlerine atılma" zamanıydı, "bu andan itibaren ilkelerimizi kelimelerle değil yaptıklarımızla yaymalıyız, çünkü en popüler, en güçlü, en önlenemez propaganda biçimidir budur." Köylüler bir kere ayaklandıktan sonra, "doğrudan eylemle bütün siyasi, adlî, idarî ve askeri kurumları yıkmaya ve

bütün ülkede anarşiyi örgütleyerek yerleştirmeye" itilebilirdi. Bu gibi zamanlarda "sanki bir elektrik akımı bütün toplumu harekete geçirir, huyları birbirinden farklı insanları aynı duyguda birleştirir, farklı akılları ve iradeleri tek bir akıl ve iradede yoğurur." Eğer bu yapılamazsa, o zaman yaşanılan dönem "karanlık, ürkütücü, mahvedici dönemlerden biri olabilir, her şey bozulur, yorgunluk ve ölümle yıkılır, kamusal ve bireysel bilinç tükenir. Tarihi felâketlerin ardından denizin çekilmesidir bu."

Eyleme dayalı propaganda

"Eyleme dayalı propaganda" kavramı, Bakunin'in teori karşısında duyduğu gittikçe artan sabırsızlığı ve yalnızca dramatik eylemin kafası karışmış kitlelerin sönük bilincine işleyebileceği inancını yansıtıyordu. Burada amaç, köylülerin boyunduruklarından nasıl kurtulabileceğini göstermekti. Mevcut düzenin ne kadar kırılgan olduğunu görürlerse, ancak o zaman içgüdüleri harekete geçecek ve ardından bir ayaklanma gelecekti. Anarşistlerin kitleleri harekete geçirmek için seçtiği eylem genellikle suikast olduğundan, Bakunin zaman içinde radikal terörizmin entelektüel babası olarak görülmeye başlandı.

Marx'ın Bakunin'e karşı suçlamalarının en önemli bölümü, Bakunin'in Sergey Neçayev ile ortaklığıydı. Katı, dünya nimetlerine yüz vermeyen, militan Neçayev, nihilizmi yıkıcılığın aşırı uçlarına taşımış, dava adına her şeyi yapmanın haklı ve zorunlu olduğunu iddia etmişti (bu sadece devrimci işlerle ilgili bir hak değildi). İsviçre'de 1868 sonunda Bakunin'le bir araya geldiğinde, hapisten kaçtığını ve bir Rus devrimci komitesini temsil ettiğini öne sürdü. Bakunin de onun Dünya Devrimci İttifakının Rusya Bölümünün bir üyesi (2771 sayılı üye) olduğunu ilan etti.[29]

---

29 Carr, *The Romantic Exiles.*

Ondan sonraki birkaç ay, Bakunin için feci oldu. Sonradan Neçayev'in acımasız felsefesini reddetti. Tersine iddialara rağmen, büyük ihtimalle Neçayev'in "zehir, hançer ve ilmiğin" rolünü yücelttiği ve "ateşle kılıcın" saflaştırıcı etkilerinden söz ettiği şiddet dolu yayınlarının ortak yazarı değildi. Neçayev'in iddiasına göre, "yüksek yerlerdeki kişilerin öldürülmesi" yönetici sınıflar arasında bir paniğe neden olacaktı. Güçlülerin ne kadar kırılgan olduğu gösterildikçe, diğerlerinin cesareti gittikçe artacak, bu da sonuçta genel bir devrime yol açacaktı. Neçayev'in en ünlü yayını *Bir Devrimcinin İlmihali*'ydi. Kitap şöyle başlıyordu: "Devrimci, hakkında hüküm verilmiş bir adamdır. İlgi alanları, işleri, duyguları, bağları yoktur, hiçbir şeyi, hatta bir ismi bile yoktur. Her şeyi, tek bir ilgi alanı, tek bir düşünce, tek bir tutkuyla yoğrulmuştur; devrim."[30] İyiyle kötü arasındaki farkı gösteren tek şey devrimdi. Enerjisi ve militanlığıyla gelecek için umut vaat eden bu genç adamın büyüsüne kapılan Bakunin, sonunda onunla ilişkisini felsefesi nedeniyle değil, misafirperverliğini kötüye kullandığı için kesti. Neçayev parasını almış, bir yayıncıya onun adına tüyler ürperten tehditler savurmuş, Herzen'in kızını baştan çıkarmaya çalışmış ve kendi şöhretini korumak için yoldaşı olan bir öğrenciyi öldürmüştü.

Yorgunluktan bitap düşen, hayal kırıklığına uğrayan Bakunin 1875'te öldü. Devrimci enerjisi tükenmiş, rüyaları boşa çıkmıştı. Gerçi Rusya'da olduğu gibi, İtalya ve İspanya'da da önemli hareketler onun açtığı yoldan ilerledi, ama geride bıraktığı ilk miras, "eylem propagandası"ydı.

Ayaklanmayı tetikleyecek eyleme böylesine odaklanılması, sözün itibarını azaltmıştı. Bunun sonucu olarak, ikna sanatına daha da az dikkat edilmeye başlandı. Örneğin

30 Erişim: www.marxists.org/subject/anarchism/nechayev/catechism.htm.

1871'de Bakunin'in yazılarını keşfeden İtalyan Errico Malatesta, beş yıl sonra "devrim sözlerden çok eylemlerden oluşur... ne zaman halk kendiliğinden harekete geçse ... her devrimci sosyalistin görevi, gelişmekte olan hareketle dayanışmaktır," diye yazıyordu. Sonradan anarşist teröre karşı çıksa da, o sırada Malatesta'nın kullandığı dil zora dayalıydı. Mevcut bütün kurumları yıkma peşinde koştuğu için hareketi gelecekten bir "kan gölü" ayırıyordu.[31] Anarşist Enternasyonal'de ayaklanma yaklaşımını öne süren Malatesta, daha sonra eylemlerle propaganda yaptı, silahlı bir çeteyle Campania'daki köylerde dolaşarak vergi kayıtlarını yaktı ve monarşinin sonunun geldiğini ilan etti. Malatesta ve yandaşları kısa süre sonra tutuklandılar. Ama Malatesta bir yandan da siyasi davalarda jürileri etkileyen analiz gücü ve tartışma yeteneğiyle tanınıyordu. Bir polis muhbiri onu, "her zaman sakin sakin konuşarak ikna eder, asla şiddetli bir dil kullanmaz," diye tarif ediyordu. "Anarşist ve sosyalist arkadaşlarının sermayesi olan güya bilimsel laf salatasından, şiddetli ve çelişkilerle dolu üsluptan, sözlü saldırılardan" bilinçli olarak uzak durdu.[32] Daha sonra Avrupa, Arjantin, Mısır ve ABD'de dolaşarak yapabildiği yerde isyan tohumları attı, iyi bir toplumun özelliklerini ve iktidarı kullanmadan veya onun yerine yeni bir iktidar yaratmadan eski düzenin nasıl devrileceğini tartıştı. Uzun hayatının sonuna doğru, ayırım gözetmeyen terör konusunda hayıflandı ve sadece haklı şiddetin kurtuluşa destek olabileceğinde ısrar etti. 1894'te şöyle yazıyordu: "Kesin olan tek şey var.

---

31 Ref. Marshall, *Demanding the Impossible*, 346.

32 Carl Levy, "Errico Malatesta and Charismatic Leadership," Jan Willem Stutje, ed., *Charismatic Leadership and Social Movements* (New York: Berghan Books, 2012), 89–90. Levy, Malatesta'nın Aralık 1919-Ekim 1920 arasında İtalya'nın her tarafında uyguladığı beyin fırtınalarının anlamını, işçileri organize etme fırsatlarının kaçırılmış olduğu şeklinde yorumlamıştır.

Burjuva toplumu gibi bir toplum birkaç bıçak darbesiyle devrilmez. Çünkü burjuva toplumu, silah gücü, kitlelerin hareketsizliği ve boyun eğme alışkanlığından çok, özel çıkar ve önyargılardan oluşan müthiş bir kütlenin üzerine kurulmuştur."[33]

Ancak devrimin ateşli dili, sıra zor kullanmaya gelince, hiçbir zaman ölçülü davranışları teşvik etmemişti. 1881'de Londra'da yapılan Anarşist Enternasyonal Kongresi, "bütün hükümdarların, devlet bakanlarının, asillerin, din adamlarının, önde gelen kapitalistlerin ve diğer sömürücülerin yok edilmesi" için eldeki bütün imkânların araştırılması, bunun için de kimya eğitimine ve patlayıcıların hazırlanmasına özel bir önem verilmesi gerektiğini bildirdi.

Alman anarşist Johann Most, jakoben ruhuna uygun olarak mülk sahibi sınıfların imha edilmesi gerektiğini belirtti. "Devrimci Savaş Bilimi: Nitrogliserin, Dinamit, Pamuk barutu, Cıva fülminat, Bomba, Fitil, Zehir vb Yapımı ve Kullanımı Üzerine El Kitabı" adlı broşüründe şöyle yazıyordu: "Bilim, dünyanın mazlumlarına dinamiti vererek yapabileceği en iyi işi yapmıştır. Bunun yarım kilosu, sekiz galonluk oy pusulasını yener." Suikastler sıradan olaylar haline gelmişti. Katiller, 1881'de Çar II. Aleksandr'dan başlayarak bir Fransız Cumhurbaşkanını, bir İspanyol Başbakanını, bir İtalya Kralını, bir ABD Başkanını (McKinley) öldürdüler, Alman Kayzerini öldürmeyi başaramadılar. Ağustos 1914'te Arşidük Franz Ferdinand'ın öldürülmesi I. Dünya Savaşını tetikledi. Anarşizmle terör arasında bir ilişki kuruldu ve anarşizm taraftarlarının hareketin daha insani yönlerini öne çıkarmak için gösterdiği bütün çabalara rağmen bugüne kadar sürdü.

Romancı Joseph Conrad, anarşistleri ve faaliyette bulundukları çevreleri zekice anlatmıştı. *Batılı Gözler Altında* adlı romanı için yazdığı notta otokratik yönetimin

---

33 *A.g.e.*, 94.

"gaddarlığının ve aptallığının" nasıl "kendisi kadar aptal ve korkunç bir tepkiye yol açarak, bir insani kurumun yıkıldığı anda kalplerde hemen temel bir değişiklik olacağına dair tuhaf bir inançla, tamamen ütopyacı bir devrimciliği kışkırttığını" belirtti.[34] Döneminin beyhude devrimcilerini temsil eden en ünlü karakteri, 1907'de yayınladığı *Gizli Ajan* adlı romanındaki kahramandı. Profesör diye bilinen bu bomba yapımcısı (aslında kimya bölümünden atılma bir teknisyendir), mükemmel bir fünyenin hayaliyle yaşamaktadır. Kendini patlayıcıya bağlayan Profesör, bu sayede polisin asla erişemeyeceği dokunulmaz bir kişiye dönüştüğü sonucuna varır. Ama yine de "meşum yalnızlığının" gerisinde, halkın kurulu düzeni yıkamayacak kadar zayıf olduğuna dair "peşini bırakmayan bir korkusu" vardır. "Sayıların direnen gücü, büyük kalabalığın saldırılamaz sağlamlığı" hayallerini yıkmaktadır. "Halkın toplumsal ruhunun vesveseli önyargılarla sarılı olmasına" hayıflanır, çünkü "bu işimiz için bir felâket"tir. "Yasallığa duyulan tapınmayı" kırmak için, baskıyı tetiklemeye çalışır.

Kitaptaki en meşum karakter ona katıldığını bildirir. Bu bir anarşist değil, adı verilmeyen, ama açıkça Rusya olduğu anlaşılan bir ülkenin büyükelçiliğinde görevli Vladimir'dir. Vladimir'e göre, İngiltere teröre karşı savaşta zayıf bir halkadır. "Burası" diye yakınır, "bireysel özgürlüğe bakışındaki duygusallığıyla absürd bir ülke." Oysa gereken şey, "insanların şöyle bir güzel ödünü patlatmaktır"; bunun için "psikolojik an" gelmiştir. Öd patlatmanın en iyi şekli ne olacaktır? Hükümdarlara veya başkanlara düzenlenen suikastler artık eskisi kadar sansasyonel değildir, kiliselere, lokantalara veya tiyatrolara yapılan saldırılar da kolaylıkla başka şekilde açıklanabi-

34 Joseph Conrad, *Under Western Eyes* (Londra: Everyman's Library, 1991).

lir. Vladimir "öyle yıkıcı vahşetin, öyle absürd bir eylemin hayalini kurmaktadır ki, asla anlaşılamasın, açıklanamasın, akla bile gelemesin - mesela delilik gibi? Sadece delilik gerçekten dehşet uyandırabilir."

Böyle düşünerek sonunda hedefini "birinci meridyen" olarak belirler. Bahtsız Adolf Verloc'a Greenwich Gözlemevini havaya uçurması söylenir. Roman, 1894'te meydana gelmiş gerçek bir olaya dayanmaktadır; gözlemevine bir zarar gelmemiş, ama bombacı havaya uçmuştur. Conrad bu olayı "kanla lekelenmiş öyle anlamsız bir saçmalıktı ki, herhangi bir mantıklı, hatta mantıksız düşünce zinciriyle kaynağına ulaşmak imkânsızdı," diye yorumlar. Romanda ne Profesör ne Vladimir, peşinde koştukları baskıyı tetiklemeyi başarabilir ve öykü bireysel bir trajediye dönüşür.[35]

Anarşizm sadece bireysel terörden ibaret değildi. Örneğin 20. yüzyılın ilk yıllarında İspanya'da gerçekten popüler bir kitle hareketi gelişmişti. Anarşizmin İspanyol solundaki yeri komünizmden çok daha etkileyiciydi. Çeşitli biçimler altında gelişti. Bunlar arasında işçi sınıfındaki güçlü sendikalist eğilimler de vardı. Confederación Nacional del Trabajo (CNT; Ulusal Emek Konfederasyonu) 1911'de kuruldu; on yıl sonra bir milyondan fazla üyesi vardı. Politikaya önem vermeyerek kendini ekonomik alanda doğrudan eyleme adadı ve her türlü iktidar biçimine karşı çıktı. Ancak politika hiçbir zaman çok uzakta değildi. Şubelerde yapılan uygun tartışmalardan sonra çoğunluğun görüşüne göre hareket etmeleri gerektiğini kabul edecek kadar örgütlüydüler. Bu boyutta bir hareket içinde az sonra şiddete dayalı ayaklanmaya girişmeye hazır bir aşırı kanatla, işverenler ve devletle pazarlık yapmaya hazır bir ılımlı kanadın ortaya çıkması şaşırtıcı değildi. 1930'ların başında CNT'nin içinde Bakunin tipin-

35 Joseph Conrad, *The Secret Agent* (Londra: Penguin, 2007).

de etkili bir şekilde örgütlenen aşırılar, ılımlıları yendi. Toplumsal huzursuzluğun arttığı bir dönemdi ve hareket gerçek seçimlerle karşı karşıya kaldı. Eylemlerinin sonuçları sadece teorik değildi, apaçıktı.

1933 seçimlerine katılmayarak bir sağ kanat hükümetinin kurulmasına yol açtıktan sonra, üyelerin çoğu 1936'da solcu Halk Cephesine oy verdi. Sonra da Cumhuriyete karşı General Franco'nun yaptığı darbe geldi. Direnişi örgütleyen CNT oldu, üyeleri en önde koşarak Cumhuriyetin denetlediği bölgelerde kolektivist ilkeleri hayata geçirdiler. İktidarın acı gerçekleri karşılarına çıkmaya başladı. İlk seçimi, Katalonya'da yerel hükümeti dağıtarak bir çeşit anarşist diktatörlük kurmakla, bugüne kadar hep eleştirip reddettikleri kurumlarla çalışmak arasında yapmaları gerekiyordu. Hareketin önderliği, işbirliğini seçti. Franco'nun kuvvetleri ilerledikçe, CNT önderliği, sosyalistlerle birleşik bir cephe kurmanın gerektiğini kabul etti ve üyelerinin de bir çeşit parti çizgisi izlemesini istedi. Hükümete girdikleri sırada, CNT gazetesi artık anarşistler bakan olduğuna göre, devletin de baskıcı olmadığını ilan etti. İnsanlar askere alınıyordu, kesin askeri disiplin talep ediliyordu, bu arada toplumsal denemeler de (ki bazıları başarılı olmuştu) durmuştu. Uygulamada her biri ayrı bir politik sponsora bağlı milislerden oluşmuş bir orduda hiziplerarası kavganın ortaya çıkması her zaman muhtemeldi. Cumhuriyet giderek Sovyet desteğine dayandıkça, en disiplinli güç olan komünistler kısa süre sonra ordunun subay kadrosunda egemen hâle geldiler.[36] Sonunda Sovyet desteğiyle, komünistler bu sefer anarşistlere döndü ve iç savaş içinde bir iç savaş başladı. Anarşizmin terörle bağlantısına, İspanya deneyimi, bir de gereksizlik ve işeyaramazlıkla bağlantı ekledi.

---

36 Stanley G. Payne, *The Spanish Civil War, the Soviet Union and Communism* (New Haven, CT: Yale University Press, 2004).

Anarşistler, iktidarın yol açtığı baştan çıkarma ve ahlaki bozulmayı olduğu kadar bunun ideal bir toplumla uyuşmazlığını da büyük bir açıklıkla görebilmişti, ama iktidar olmadan nasıl etkili bir şekilde çalışılabileceğini göstermeyi başaramamışlardı. İnsani işlerde etkilerini duyurma fırsatı ortaya çıktığında, ya iktidar pozisyonlarını reddetme konusundaki eski ilkelerini unutuyor ya da bu konuda daha az titiz olanların şansı ellerinden kapmasına izin veriyorlardı. Anarşistler kullanılan yöntemlerin ulaşılan sonuçlara nasıl şekil verdiğini anlamışlardı, ama etkili yöntemlerin hepsini potansiyel olarak yozlaştırıcı görüp bir kenara atarak, halkın inisyatifi eline almasını, böylece onu destekleyeceklerini düşünerek bir kenarda beklemeyi seçmişlerdi. Carl Levy'nin belirttiği gibi, iktidarı alma konusunda gösterdikleri tereddütte bir çeşit çelişki vardı, çünkü "kurumsal sürekliliği korumak için (yerel, ulusal ve uluslararası) önderlerine onlar kadar güvenen" başka birileri yoktu.[37] Ama liderlik etmeye kalkışmadıklarını iddia etmek zorunda olan liderler, stratejik bir yön belirleyemiyorlardı. Doğrudan iktidarın imkânlarını reddetmeleri, ciddi bir strateji ihtimalini de ortadan kaldırıyor ve geriye yalnızca öfkeli eleştirmen rolü oynamak kalıyordu. Liderlik sorunu, bundan sonra da solu ikiye bölmeye devam etti ve ortaya iki aşırı uç çıktı. Bir yanda kitleleri doğru yöne doğru hafifçe dürtüklemekten öte bir şey yapmaya cesaret edemeyen püristler vardı; öbür uçta ise kendilerini değişimin öncüsü olarak ortaya atıp kendi belirledikleri dışında herhangi bir yol olmadığında ısrar edenler vardı.

---

37 Levy, "Errico Malatesta," 94.

20. BÖLÜM

Revizyonistler ve Öncüler

Sürpriz saldırıların, bilinçten yoksun kitlelerin başına küçük bilinçli azınlıkların geçmesiyle yapılan devrimlerin zamanı geçmiştir.

—Friedrich Engels, 1895

Engels'in 1895'teki ölümünden birkaç ay önce yayınlanan son kitabı, bazen "vasiyeti" olarak anılır. Kendisi kitaba o gözle bakmıyordu, ama yine de geriye dönük bir eserdi; Marx'ın 1850 tarihli Fransa'da *Sınıf Mücadeleleri* adlı eserinin yeniden yayınlanması vesilesiyle, yüzyılın ikinci yarısında işçi sınıfı hareketinin değişen kaderini yorumluyordu. Alman Sosyal Demokrat Partisinin (SPD), bir süredir belli bir başarıyla izlemeye başladığı parlamenter stratejiyi savunmak ve şiddet içeren devrime karşı çıkmak için bu kitabı kullanması, eserin siyasi önemini güçlendirdi. Engels'in sahip olduğu benzersiz otorite nedeniyle, devrime daha militanca yaklaşmaya devam edenler, kitaptan rahatsızlık duydular. SPD hiyerarşisinin Engels'e dilini yumuşatması için baskı uyguladığını, bir dereceye kadar haklı olarak öne sürebilirlerdi, çünkü tam

o sırada ayaklanma karşıtı yeni bir yasa çıkarılıyordu. Yine de zor kullanımını bir kenara atmadığı konusunda ısrar etmesine ve analizinin en iyimser yönlerinin sadece Almanya için geçerli olduğunu söylemesine rağmen, sosyalist strateji konusundaki görüşlerinin 1848'ten bu yana önemli ölçüde değiştiğini kabul ediyordu. O zamanlar devrim "büyük ve kesin bir savaş" olarak görülüyordu, bir kere başladığında devam edecek, kuşkusuz uzayacak, pek çok değişiklik geçirerek "proletaryanın nihai zaferine" kadar sürecekti. Ancak aradan neredeyse elli yıl geçtikten sonra, düzenli bir orduya karşı ayaklanmanın sokak savaşı yaparak zafere ulaşması, çok ender rastlanacak bir istisna olarak görülebilirdi.

İsyancıların nasıl başarılı bir ordu gibi hareket edeceğini düşünmeye çalışırken Engels'in önceki on yıllarda yapılan askeri tartışmaların etkisi altında kaldığı açıktı. Güçler dengesini devrim lehine çevirebilmenin tek yolu, birliklerin neden savaştıkları konusunda taşıdığı kuşkularla oynamak ve onları kendi halklarına ateş açmayı reddetme yolunda ikna etmek olabilirdi. Aksi halde, düzenli ordunun üstün donanım ve disiplini son sözü söyleyecekti. Derme çatma silahlarla donatılmış göstericilerin sayıca az kalma ihtimali her zaman vardı, ama şimdi artık demiryolları açıldığı için ordu yedeklerini büyük bir hızla huzursuzluğun çıktığı noktaya göndermek mümkündü. Ayrıca silahları da artık daha etkiliydi. Şehir planlamacıları bile devrime karşı çalışmıştı. Artık şehirler "yeni top ve tüfeklerin etkisini tam olarak duyurabilmesi için sanki ısmarlama yapılmış gibi, uzun, düz, geniş sokaklardan" oluşuyordu. Devrimcilerin bütün bir şehri denetim altına alması şöyle dursun, tek bir mahalleyi bile koruması zordu.

Askeri güçlerin belirleyici bir noktada yoğunlaşması, elbette burada söz konusu değildi.

> Dolayısıyla mücadelenin başat şekli, pasif savunmaydı; istisnai olarak bazen orada burada kanatlara hücum şeklinde saldırılar düzenlenecekti, ancak bu, kural olarak geriye çekilen birliklerin terk ettikleri pozisyonları işgal etmekle sınırlı kalacaktı.[1]

Barikatların maddi etkisinden çok, askerlerin azmini sarsacak bir yöntem olarak moral etkisi önemliydi. Devrimlerin neden "bilinçten yoksun kitlelerin başına geçen küçük bilinçli azınlıklar" tarafından yapılamayacağının bir başka nedeni de buydu. Eğer kitleler doğrudan katılmazsa, bir başarı şansı yoktu.

Buna karşılık, bütün erkekleri kapsayan genel oy hakkı da önemli fırsatlar yaratmış, işçi sınıfı da SPD aracılığıyla bundan sonuna kadar faydalanmıştı. Partinin oylarındaki sürekli artış böyle devam ederse, "ülkede kesin iktidara ulaşıncaya kadar büyüyeceğiz, diğer güçler bundan hoşlansa da hoşlanmasa da boyun eğmek zorunda kalacaklar." Dolayısıyla sosyalizmin Almanya'da yükselmesi karşısındaki tehlike, "askerlerle büyük ölçekte bir çatışma, 1871'de Paris'te yaşananlar gibi bir kan gölü"ydü. Bundan kaçınmak için kaynaklar korunmalıydı. Böylece Engels, "devrimciler" ve "düzen yıkıcıların" yasal yöntemlerle daha iyi sonuçlar almasını biraz ironik buluyordu. "Kendi yarattıkları yasal koşulların altında ölenler" "düzen partileri"ydi. Eğer hareket "onların hoşuna gitmek için sokak savaşına sürüklenecek kadar çılgınlaşmazsa," yasadışı eyleme geçmek zorunda kalan düşman taraf olacaktı.

Engels özel konuşmalarda, zor kullanımından tamamen uzak durulması gerektiğini öne sürmediğini belirtiyordu. "Ne pahasına olursa olsun, yasallığın barışçı bir

1 Engels, *Introduction to Karl Marx'ın Fransa'da 1848-1850 arası sınıf mücadeleleri*, 6 Mart 1895, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1895/03/06.htm.

hayranı" olarak sunulmaktan hoşlanmıyordu.[2] Sosyalistler eğer iktidara geçmeyi haklı gösterecek büyüklükte bir seçim başarısına ulaşırlarsa, hükümetin aman vermeyeceği görüşündeydi. İşte o zaman sokaklara çıkmak zorunlu hâle gelebilirdi. Vasiyetinde parti hiyerarşisinin fazla ateşli bulduğu birkaç pasajda, "öncü çatışmalarda" güç kaybetmektense, "esas gün gelinceye kadar eldeki gücü tutmaktan" söz ediyordu. Devrimci süreci, teşvik edici bir destek olarak sokaklarda başlatmaktansa, kitleler tamamen devrimi desteklemeye başladıktan sonra bu yola başvurulması gerektiği görüşündeydi; çünkü o zaman hükümet güçlerinin kararlılığı en alt düzeye inmiş olacaktı. Birkaç yıl önce, SPD'nin bir çoğunluk partisi olarak iktidara gelmesine izin verileceğinden kuşku duyduğunu açıklamıştı. Bu noktaya gelinceye kadar "yöneticilerimizin" "bize karşı şiddet kullanması ve bunun bizi çoğunluğun alanından devrimin alanına kaymak zorunda bırakması" ihtimalinin bire on olduğunu söylemişti.[3]

Revizyonizm

Marx'ın teorisi, ekonomik determinizme dayanıyordu, ama bir eylemci olarak siyasal alanda sonuç verici eylemleri hiçbir zaman reddetmemişti. *On Sekiz Brumaire* gibi eserleri, sınıf çıkarlarıyla siyasal eylem arasındaki bağlantıların dağınık ve saptırıcı olabileceğini ve yapılan kötü seçimlerin devrimci fırsatların elden kaçmasıyla sonuçlanabileceğini kabul etmeden okumak anlamsızdı. Marx, parlamento seçimleri de dahil, işi sınıfı davasını öne çıkarabilecek hiçbir bağlamı yabana atmamıştı. Altta

2 Engels to Kautsky, 1 Nisan 1895, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1895/letters/95_04_01.htm.

3 Engels, Reply to the Honorable Giovanni Bovio, *Critica Sociale* No. 4, 16 Şubat 1892, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1892/02/critica-sociale.htm.

yatan teoride dogmatik olsa bile siyasi muhakemesi son derece pragmatik olabiliyordu.

Sosyalizmin bilimsel bir temeli olduğu konusunda ısrar etmesi, sadece hayali bir olay değil, nedensel bir teoriydi; her şey dönüp dolaşıp işçi sınıfının kendi durumunu anlaması ve buna karşı mücadele etmesine geliyordu. Kritik an, proletarya kendi *içinde* bir sınıf olmaktan çıkıp kendisi *için* bir sınıf haline dönüştüğü, kendi gücünü ve potansiyelini kavradığı zaman gelecekti. Marx'ı okumanın bir şekli de, işçi sınıfının gözleri bir kere kendi sefaletinin nedenlerini ve bunun nasıl dönüştürülebileceğini görecek kadar açılınca, bunun bir şekilde doğal olarak –neredeyse kendiliğinden- gerçekleşeceğiydi. Ancak bu durumda partinin rolü ne olacaktı? Halkın öfkesi ve daha iyi bir hayat için yanıp tutuşması, umutların bu kadar sık suya düşmesiyle, daha fazla baskı ve sefaletle sonuçlanmıştı. Radikal hareketler ya sönüp gidiyor ya da saygınlık peşinde koşarken sistemi devireceği yerde birdenbire onun bir parçası haline geliyordu.

Bu Marx'ın lanetiydi, bundan ötürü kişisel olarak acı çekmişti: Determinist, ilerlemeci bir değişim teorisi ortaya atmıştı, ama bu teori eylemciyi hayal kırıklığına mahkûm edebiliyordu. Eğer doğru maddi temel olmadan hiçbir zaman doğru politika olamayacaksa, devrimci politikacı ne yapmalıydı? Bu sorunun bir cevabı, koşullar tam doğru hâle gelinceye kadar beklemek, bu an gelinceye ve işçi sınıfı hazır oluncaya kadar güç toplamaktı. Bunun alternatifi ise, sınıf bilincinin daha çabuk gelişebileceği koşulları yaratarak bu hızı artırmanın bir yolunu bulmaktı. Marksist partiler arasında en güçlü ve özgüveni en yüksek parti olan SPD, ikisi arasındaki orta yolu bulduğunu iddia etti. Sınıf bilincinin yükselişi, parti üye sayısının artışıyla ve seçimlerde elde edilen istikrarlı başarılarla ölçülebilirdi. Sosyalizme geçiş anı geldiğinde ortada es-

rarengiz bir durum kalmayacaktı: Parti, seçmen tabanı arasında çoğunluğun desteğine sahip olacaktı. Tehlike, işçilerin koşullarında iyileşmeler sağlanmasıyla elde edilen başarıların, hareketin devrimci hararetini yok etmesi ve partinin sistem içinde bir güce dönüşmesiydi.

Marx ve Engels belli bir stratejiden çok, doğru bir sosyalist programa daha fazla önem vermişti. SPD 1875'te kurulduğunda, müritlerine kızdılar. Bunlardan August Bebel ve Wilhelm Liebknecht, Marx ve Engels'in reformist ve bilimdışı buldukları Ferdinand Lassalle'ın Genel Alman İşçileri Birliği ile birleşti. Marx iki parti arasında bir işbirliğine evet, ama ortak bir program olmasına hayır dedi. Ortak programı, sanki esas çatışma talihsiz bir yanlış anlamadan kaynaklanıyormuş gibi, burjuvaziyle ortak bir alan bulma çabası olarak görüyordu. "Sınıf mücadelesini hareketin dışına atmamak" gerektiğini, bunun hayati bir önem taşıdığını, işçilerin kendilerini kurtaramayacak kadar eğitimsiz olduklarını, sadece burjuvazi sayesinde kurtulabileceklerini ima etmenin bile çok yanlış olduğunu düşünüyordu.[4] Engels üç yıl sonra, Marx'ın ve kendisinin determinizmine karşı, kendi kendini yöneten kooperatifleri savunan kör sosyalist düşünür Eugen Dühring'in aşamalı devrim kavramını eleştiren bir eser yayınladı. *Anti-Dühring* adındaki bu eser, Marksizmi yeni sosyalist kuşağa ulaşılabilir bir şekilde aktarmakta önemli rol oynadı. Kitap, işçi sınıfının ehven-i şerle yetinmemesi, iktidarı hak ettiği halde hayırseverliğe güvenmemesi gerektiğini vurguluyordu.

1891'de, Almanya'da sosyalizm karşıtı yasalardan birinin kaldırılmasının ardından, SPD, Karl Kautsky ve Eduard Bernstein'ın kaleme aldığı Erfurt Programını be-

4 Marx, *Critique of the Gotha Programme*, Mayıs 1875, erişim: https://www.marxists.org/archive/marx/works/1875/gotha/index.htm. McLellan, *Karl Marx* bkz. bölüm 20, n. 19, 437.

nimsedi. Bu program da kapitalizmin sonunun geleceğini belirtiyordu, ama sosyalizme barışçıl yollarla geçilebileceğini öne sürmekteydi. Engels öldükten sonra, onun yazılarının vasisi olan Bernstein, devrimci teoriyi reformist uygulamaya uyarlama sürecini başlattı. Marx'ın öngörülerinin tersine, işçi sınıfının içinde bulunduğu koşulların kötüleşmediğini, tersine iyileştiğini belirtti. 1898'de *Evrimci Sosyalizm*'i yayınladı. Kitap, adından da anlaşılacağı gibi, devrimin gereksiz olduğunu, kooperatif, sendika ve parlamenter temsilin toplumun ilerlemesine ve iyiye doğru dönüşmesine yeteceğini belirtiyordu. Tarihin, parlamenter faaliyetlerle akıllıca, yöntemsel, ama yavaş biçimde gelişmesini öne çıkardı. Devrimci etkinlik daha hızlı bir gelişmeye yol açsa da duygulara dayalıydı ve kendiliğindenliğe bağlıydı. Bernstein'a göre, "hareket her şeydi, hedef ise hiçbir şey."

Bernstein'in eski arkadaşı Karl Kautsky, bu görüşü eleştirerek kendisini gerçek inanca sahip çıkan lider olarak ortaya attı. Marx'ı kucaklayan, partide önde gelen Marksist olarak Karl Kautsky'nin bilimsel sosyalizmle ilgili görüşlere şekil vermekte olağanüstü bir etkisi oldu.

"Marksizme ve geniş çapta uygulanmasının özünde doğru olduğuna dair hiçbir şüpheye yer vermiyordu. Büyük Savaş ve Bolşevik Devriminin yarattığı fırtınadan sonra bile genç yaşta kabul ettiği belli bu düşünce sisteminden hiç sapmadı. Bilim Kautsky'e, kapitalizm olgunlaştıkça ve sınıflar kutuplaştıkça sosyalizmin de gelişeceğini öğretmişti. Bernstein'a karşı çıkarak, sorunun işçilerin yoksulluğunun artmasından çok, sınıf düşmanlığının keskinleşmesi olduğunu öne sürdü. Sonuçta bir gün kapitalizm yıkılacak düzeye gelecek ve proletarya iktidarı ele alacaktı. Zamanından önce harekete geçmek, kapitalizmin yıkılmasıyla sonuçlanmazdı. Ama tam doğru zamanın geldiğinin nasıl anlaşılacağını veya iktidarın

uygulamada nasıl ele geçirileceğini hiçbir zaman açıklamadı. Bir devrim olacaktı, ama bunun şeklini önceden belirlemek zordu. İşçi sınıfı devrim öncesi mücadelelerle ne kadar hazırlanırsa, büyük olayın da o kadar barışla gerçekleşeceğini umut ediyordu.

Bu düşünce onu, SPD'nin gerçek bir devrim yapmak için bir nedeni olmayan devrimci bir parti olduğunu iddia etmeye kadar sürükledi.

Prensipte bunun pek bir anlamı yoktu. İktidara adım adım ulaşmayı amaçlayan bir partinin eğitim ve örgütlenme çalışmalarıyla, "bir kereliğine büyük bir şiddet eylemiyle" bu amaca ulaşmaya çalışan bir partininkiler birbirinden çok farklıydı.[5] Ancak yine de politik strateji anlamında bu durum son derece anlamlıydı. Partinin başlıca kuramcısı olarak Kautsky, Engels'i izleyerek bir formül buldu: Dogmatik Marksizmle ihtiyatlı politikayı birleştirdi. Bu durum hem devrimcilerin partiden uzaklaşmasını engelliyor hem de otoritelere baskı uygulama bahanesi sunmuyordu. Buna karşı çıkmak hayli zordu. 1887 Reichstag seçimlerinde yüzde 10 oy alan sosyal demokratlar, 1890'da oylarını ikiye katlamış, 1903'te ise yüzde 30'un üzerine çıkarmışlardı. Proletaryanın sınıf bilincinin nasıl olgunlaştığını anlamak için, SPD'ye verilen desteğin nasıl arttığını incelemek yeterdi.[6]

Rosa

Rosa Luxembourg, revizyonistleri şiddetle eleştirdi, ama bir yandan da işçi davasının partiyle tamamen özdeşleştirilmesinden endişeleniyordu. Rusya'nın yönettiği Polonya'da doğmuş, radikal politik düşünceleri nedeniy-

5 Leszek Kolakowski, *Main Currents of Marxism: The Founders, the Golden Age, the Breakdown* (New York: Norton, 2005), 391.

6 Stephen Eric Bronner, "Karl Kautsky and the Twilight of Orthodoxy," *Political Theory* 10, no. 4 (Kasım 1982): 580–605.

le başı derde girince Zürih'i göç etmişti. Orada doktora yaparak Almanya'ya dönmüş ve kısa süre sonra parlak, ama görüşlerinde aşırı bir lider olarak ün kazanmıştı. Luxemburg, Rus ve Alman partileri arasında benzersiz bir ilişki kurulmasını sağladı; zaman zaman her iki partide de aktif olarak çalıştı, ama aynı nedenle her iki parti tarafından da bir yabancı olarak görüldü. Kendisini "üç kere damgalanmış" olarak tarif ediyordu: "Bir, kadın olarak, iki, Yahudi olarak ve üç, sakat olarak." Entelektüel bakışla, kapitalizmin neden ekonomik açıdan çökmeye mahkûm olduğunu karmaşık bir biçimde kanıtladı. Ancak asıl, sosyalist strateji ve taktikler konusundaki teorisyenliğiyle etkili oldu. Kıvrak bir anlatım tarzına sahip parlak bir yazardı; okurları coşturmak, onlara ilham vermek gerektiğine inanıyor ve parti makalelerinin dili karşısında umutsuzluğa kapılıyordu: "Üslup geleneksel, odun gibi, kalıplaşmış... bir makinenin renksiz, sıkıcı tıkırtısı gibi."[7]

Luxemburg'un çıkış noktası, işçilerin mücadele ve deneyimle yavaş yavaş sosyalist olmaları gerektiğiydi. Bir partinin görevi buna yardımcı olmaktı, ama yukarıdan aşağıya ideolojiyi dayatmaya gerek yoktu. Merkezileşmiş, bürokratik bir parti fikrine karşıydı. Gerçek taktik yeniliklerin, parti önderlerinin örgütlenmedeki icatlarıyla ilgisi yoktu, bunlar "mayalanmakta olan hareketin kendiliğinden ürünü"ydü. Bir dalganın başladığı her yerde "Sosyal Demokrat örgütlerin girişimi ve bilinçli önderliği önemsiz bir rol oynamıştı." Engels'in *Fransa'da Sınıf Mücadeleleri* kitabına yazdığı önsözdeki rahatsız edici imalardan haberdardı. Burada yasal mücadele savunulmuş ve hemen barikatlara koşulmaması gerektiği belirtilmişti.

Ancak Rosa, Engels'in "proletaryanın iktidarı ele ge-

7 Elzbieta Ettinger, *Rosa Luxemburg: A Life* (Boston, MA: Beacon Press, 1986), xii, 87.

çirdiği sırada" değil, "kapitalist bir devlet tarafından sınırlandığı sırada" nasıl mücadele etmesi gerektiğinden söz ettiğini öne sürüyordu. Engels "baskı altındaki proletaryaya yol göstermekteydi, muzaffer proletaryaya değil." Zamanı geldiğinde, proletarya sosyalizmin geleceğini teminat altına almak için ne gerekiyorsa onu yapacaktı. Sadece Blanquiciliğin veya bir darbenin tuzağına düşülürse, zamanından önce iktidarı ele geçirme tehlikesi vardı. "Büyük bilinçli halk kitlesine" güvenildiği sürece, iktidara doğru zamanda ulaşılacaktı, çünkü tanımı gereği bu ancak "burjuva toplumunun çürümesi"nin bir sonucu olabilirdi. "Kapitalist toplumdan sosyalist topluma geçmek gibi muazzam bir dönüşümün tek bir başarılı eylemle gerçekleşebileceğine" inanmak imkânsızdı. Mücadele uzun ve kuşkusuz başarısızlıklarla dolu olacaktı. Ama mücadele nasıl ilerleyecek veya devlet iktidarına saldırmadan zafer nasıl tanımlanacak konularını tasavvur etmekte zorlanıyordu.[8]

Parlamenter reformizmin kuyusuna düşmeyecek ve zamanından önce bir ayaklanmayla her şeyi tehlikeye atmayacak en iyi yol olarak kitlesel grev fikrini ortaya attı. Bu konuda Almanya'dan değil, Rusya'dan ilham almıştı. Ocak 1905'te Rusya'da, 1871 Paris Komününden beri Avrupa'da görülmüş en ciddi ayaklanma başladı. Rusya'nın Japonya karşısında uğradığı yenilgi ve Kışlık Saraya dilekçe vermeye giden silahsız işçilere ateş açılmasıyla, yıllarca birikmiş olan ekonomik ve siyasal öfke sokaklara taştı. Huzursuzluğun yansıması ve ifadesi olarak, işçi komitelerinden sendikalara kadar pek çok örgüt ortaya çıktı. Askerler ve denizciler isyan etti, köylüler topraklara el koydu, işçiler barikatlar kurdu. Luxembourg olaylara katılmak üzere Varşova'ya döndü. Burada gerçek devrimci yöntemin grev

---

8 Rosa Luxemburg, *Reform or Revolution* (Londra: Bookmarks Publications, 1989).

olduğuna karar verdi. Bu yöntem, objektif bir devrimci koşulun kendiliğinden ifadesi ve örgütlerin ortaya çıkmasını sağlayacak derinlemesine radikalleştirici bir süreç olacaktı. Sınıf duygusu "sanki bir elektrik şokuyla" uyanacaktı. Kitlesel grevlerin gerçek, samimi dönemi bir kere başlayınca da, bütün maliyet hesapları "okyanusu bir su bardağıyla boşaltma projelerine" dönüşecekti.[9]

Kitle grevi fikrinde herhangi bir yenilik yoktu, ama normalde Marksistlerle ilişkili bir yöntem değildi. Nasıl bir potansiyele sahip olduğu, yarım milyon işçinin katıldığı 1842 Büyük Britanya genel grevinde ortaya çıkmıştı. Bu genel grev, ekonominin zorlandığı bir dönemde ücret indirimlerine karşı verilen bir cevap olarak başlamış, ama sonra Chartist hareketle ilişkili siyasi talepleri de benimsemişti. O sırada bile Chartist liderler bu bağlantı konusunda ikircikliydi ve Avrupa'nın başka yerlerinde olduğu gibi Britanya'da da grevler, sendikalar ve ekonomik taleplerle ilişkili bir eylem biçimi olarak görülmeye başlanmıştı. Sadece anarşistler, Bakunin'in göklere çıkarttığı kendiliğinden kitle hareketinin bir çeşidi olarak siyasi grev fikrini benimsemişti. Sadece bu nedenle bile taktik, Marksistler tarafından kuşkuyla karşılanıyordu. 1873'te Engels, Bakuninci fikirle dalga geçerek,

> güzel bir sabah ülkenin veya bütün dünyanın bütün fabrikalarındaki bütün işçilerin işi durduracaklarını, böylece mülk sahibi sınıfları, en fazla dört haftada sessiz sedasız boyun eğmeye veya işçilere saldırmaya zorlayacağını, işçilerin de böylece kendilerini savunma hakkına kavuşacağını ve bütün eski toplumu alaşağı etmek için bu fırsattan faydalanacağını söylemişti.

---

9 Rosa Luxembourg, *The Mass Strike, the Political Party, and the Trade Unions*, 1906, erişim: http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1906/massstrike/index.htm.

Engels'e göre, bir kitle grevi "çok iyi oluşturulmuş bir işçi sınıfı örgütü ve büyük fonlar" gerektiriyordu. Bu noktaya ulaşılıncaya kadar, işçiler iktidara başka yöntemlerle gelebilirdi. Eğer bu örgüte ve fonlara zaten sahiplerse, "o zaman amaca ulaşmak için genel grev gibi dolambaçlı bir yolu kullanmalarına gerek yoktu."[10]

Dolayısıyla Luxemburg, fikrini Engels'in itirazlarına cevap vererek açıklamak zorundaydı. 1905'in taktik hakkında yeni bir şey gösterdiğini ve bunun anarşizmle hiçbir ilgisinin olmadığını iddia etti. Ancak değişimin parti stratejisinin bir hüneri olamayacağı, emekçi sınıfların içinde bulundukları koşullara karşı doğal, organik bir tepkiden doğduğu fikri konusundaki coşkusu, Bakunin'den fazla uzak değildi. Dolayısıyla tezinde anarşizmi nasıl küçümsediğini kanıtlamaya çalıştı. Yine de, taktikleri, bir "yönetim kurulunun" belli bir günde bir araya gelerek saptayabileceği bir şeymiş gibi görenlere ve yalnızca "plan ve şemaya uygun" bir şekilde yürütülen "düzenli ve disiplinli" mücadelelere saygı duyanlara karşı giriştiği polemikler, parti bürokratlarına duyduğu güvensizliği ortaya koyuyordu. 1905'te Rusya'da "önceden belirlenmiş bir plan, örgütlü bir eylem" yoktu. Partiler neredeyse "kitlelerin kendiliğinden isyanı"nın gerisinde kalmışlardı. Bu noktada, olayların tamamen kendiliğinden olmayıp, sosyal demokratların yıllarca sürdürdüğü ajitasyonu yansıttığını belirtmeye özen gösterdi.

Ayrıca Alman sendikaları gibi grevleri ekonomik eylemlerin ayrı bir kategorisi olarak görenlerin düşüncelerini de paylaşmıyordu. Ekonomik ve siyasal alanlar birbirinden ayrılamazdı. Biri diğerini besliyordu. Kitlesel grevin avantajı, bunların ikisinin bir araya gelmesiydi.

10 Engels, "The Bakuninists at Work: An Account of the Spanish Revolt in the Summer of 1873," Eylül/Ekim 1873, erişim: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1873/bakunin/index.htm.

Grev ekonomik taleplerle başlayabilir, ama sonra sosyalist ajitasyonla hükümetin tepkisi birleşince, daha siyasal bir şeye dönüşebilirdi. En önemlisi, bunlar bilinç artırıcı olaylardı: "Dalganın gel git hareketinin en değerli, en kalıcı yanı, bıraktığı zihinsel tortudur: Proletaryanın dura kalka büyüyeceğinin ve giderek daha da büyüyeceğinin entelektüel ve kültürel birikimidir; o tortu ekonomik ve siyasi mücadelenin karşı durulmaz ilerleyişinin dokunulmaz garantisi olacaktır." Luxemburg'un amacı Almanya'daki genel grevin "her büyük devrimci mücadelenin, ilk doğal, içgüdüsel şekli" olarak önemini öne çıkartmaktı. Sermaye ile emek arasındaki karşıtlık ne kadar gelişmişse, genel grevlerin etkisi o kadar büyük olacaktı. Grevler "kaba sokak çarpışmalarının" yerini almayacaktı, çünkü bir zirve noktasında devletin silahlı kuvvetleriyle yüzleşmek gerekecekti. Bu, "uzun siyasi mücadele sürecinde bir an"dan fazla sürmeyecekti.[11]

Leon Troçki hatıratında, 1907'de Luxemburg ile Kautsky'nin bir karşılaşmasında, yanlarında bulunduğunu yazar. Bu ikisi, eski yakın arkadaştılar, ama 1905'ten sonra yolları ayrılmıştı. Troçki, Luxemburg'u, "kesin, yoğun ve acımasız" bir üslûba sahip, ufak tefek, çelimsiz, ama akıllı ve cesur biri" olarak tasvir eder. Buna karşılık Kautsky "çekici"dir, ama "köşeli ve kuru" bir düşünme tarzı vardır, "kıvraklıktan ve psikolojik sezgiden yoksun" biridir. Kautsky reform gerçekliğine dalmıştı: Devrim "puslu bir tarihsel ihtimal"den ibaretti. Birlikte bir siyasi gösteriye katılmışlar, aralarında geçen konuşmalar yoğunlaşmıştı: "Kautsky seyirci konumunda kalmak istedi, Rosa ise gösteriye katılmaya can atıyordu."[12] İkisi arasında anlaşmazlık 1910'da Luxemburg'un genel grevi savunmaya devam etmesiyle patlak verdi.

---

11 Rosa Luxemburg, *The Mass Strike*.

12 Leon Troçki, *My Life: The Rise and Fall of a Dictator* (Londra: T. Butterworth, 1930).

Son bölümde, askeri tarihçi Hans Delbrück'ün getirdiği, önemli izler bırakan bir ayrım çizgisinden bahsetmiştik: Kesin bir savaşta düşmanın ordusunu yok etmeyi gerektiren imha stratejisi ile birçok seçenekten yararlanarak kullanılacak araçları belirledikten sonra düşmanı yıpratıp yorgun düşerecek, bezdirme stratejisi.

Bu terimlerden birincisi yıkma, ikincisi ise yıpratma stratejisi olarak da anlaşılabilir ve siyasi strateji bağlamında daha yararlı olan da budur. 1910'da, Kautsky, Luxemburg'a cevap verirken, açık bir biçimde Delbrück'in eserinden yararlanıyordu. İktidarı yıkmak, "düşmanla karşılaşmak üzere kuvvetleri hızla toplamak ve onu yıkacak, mücadele edemeyecek hâle getirecek kararlı darbeler indirerek hakından gelmek"ti,

> oysa yıpratmada, baş komutanın en başta kaçınacağı şey, kesin bir savaşa girmektir; hedefi, her tür manevrayla düşman ordusunu hareket halinde tutmak, düşman birliklerine zafer fırsatı vermeyerek morallerinin yükselmesini engellemektir; sürekli yorarak ve tehdit ederek yavaş yavaş onları yıpratmaya, direnme güçlerini zayıflamaya, felç etmeye çalışır."[13]

Kautsky, tümüyle bezdirıneden yanaydı. Luxemburg'un genel grevi, yıkmak üzere bir girişimdi, basiretsizdi, çünkü devlet baskısını ve Kautsky'nin en çok önlemeye çalıştığı şey olan sosyalizm karşıtı yasaların çıkmasını kışkırtacaktı. Bir genel grev çağırısı yapılır da, katılanların sayısı çok düşük olursa, ne olacaktı? Parlamento stratejisinden elde edilen kazanımların tümü kaybedilecekti.

---

13 Karl Kautsky, "The Mass Strike," 1910, alıntı: Stephen D'Arcy, "Strategy, Meta-strategy and Anti-capitalist Activism: Rethinking Leninism by Re-reading Lenin," *Socialist Studies: The Journal of the Society for Socialist Studies* 5, no. 2 (2009): 64–89.

Lenin

Kautsky'nin yok etme ve bezdirme ayrımını, Rus Sosyal Demokratlarının önderi Lenin de benimsemişti. Kautsky'nin formülasyonunu kullanan muhalif Menşevik gruplarla 1905'in anlamı üzerinde tartışmaya girdi.[14] Daha sonra Kautsky ile Lenin bozuşacaktı, ama o sırada Kautsky, Avrupa soyalistlerinin önderiydi ve Lenin'in, Luxemburg'la başka anlaşmazlıkları da vardı.

Lenin'in hizip kavgalarına olağanüstü düşkünlüğü onun birinci önceliğini yansıtır: En doğru parti şeklini bulmak - kontrolü de kendi elinde tutmak. 1905 Devrimi başlarken, Londra'da yapılan parti kongresinde rekabetin kızışarak parti gazetesinin kimin yönetiminde kalacağı konusunda kilitlenmesinin nedeni de buydu. Lenin'in erken yaşta edindiği tek hedefe odaklanma özelliği devrimci konulara yaklaşımını belirledi. Kardeşi Aleksandr'ın Çara karşı suikast girişiminde bulunmakla suçlanıp idam edilmesi, kendisinin de gösterilere katılması nedeniyle üniversiteden kovulması, Lenin'in siyasi tecrübesini şekillenmesinde rol oynamıştı. İki yılını Marx'ı öğrenerek geçiren Lenin, 1891'de, o yıl ülkeyi kasıp kavuran ve hükümetin müdahalesiyle daha da kötüleşen kıtlık nedeniyle (kendi kuşağından birçok başkaları gibi) daha etkin biçimde politikanın içine çekildi. Kendini Marx'ın sözleriyle, sosyalist devrimci olarak tanımladı. Ruslara özgü bildiğimiz yollardan geçti, hapis yattı, sürgüne gitti, Avrupa'yı gezdi, diğer devrimcilerle toplantılara katıldı, polis gözetiminden kurtulmak için gizli örgütler kurmaya çalıştı ve Zürih'teyken devrimci bir gazetenin ("*Iskra*") yazı işlerini yönetti.

Lenin'in hayatta bir modeli olduysa bu kişi, Çernişevski'nin *Ne Yapmalı*? romanındaki yeni insan tipi

---

14 Lenin, "The Historical Meaning of the Inner-Party Struggle," 1910, erişim: http://www.marxists.org/archive/lenin/works/1910/hmipsir/index.htm.

Rahmetov'du. Onun gibi, çileci bir hayat tarzını benimsedi. İçki, sigara içmezdi, kendini tümüyle davaya adamıştı ve bunun için her şeyi feda etmeye hazırdı. Strateji konusunda düşüncelerini içeren, otuz üç yaşında, Mart 1902'de yayımlanan ilk önemli eserinin adını da Çernişevski'den ödünç aldı. İradesini kullanarak, sert, dayanaklı, disiplinli, tavizsiz, doktrin ve taktik söz konusu olduğunda eski yoldaşlarını feda etmeye hazır bir kişilik oluşturmuştu. Farklı görüşleri olanlarla empati kurmaya çaba göstermezdi; hatasını kabul etmezdi. İncelediği teorilerden ve pratikten öğrendiği her şeyi kendi yazdığı *Ne Yapmalı?* kitabına aktardı. Bu eseriyle, bir kilit taşı olacak sözünü söylemek istedi. Sosyalist çevrelerde genel kabul gören tutumları, kıyasıya mantıksal sonuçlara vardırdı. Lenin'in mesajının katılığı, revizyonizmden hiç hoşlanmayanlarda da ters tepki yarattı.

Devrim yolunda hızla ilerlemek tarihsel gelişimin seyrini hızlandırmak demekti ve Rusya söz konusu olduğunda bu, çok kısa zamanda çok fazla tarihin arasından geçmeyi gerektiriyordu. Rusya maddi gelişmişlik açısından geriydi, derebeylik günlerinin kalıntılarından kurtulmaya uğraşıyordu. Aynı zamanda kitlesel boyutta baş gösteren memnuniyetsizlik ve militanlık belirtileri hiç durmuyordu. Lenin'in enerjisi devrim yapmaya göre ayarlanmıştı. Yazdığı broşürde, başka yaklaşımların neden çıkmaz yol olduğunu ve neden kendisininkinin başarıya ulaşabileceğini açıklıyor ve partinin sıkı kontrol ve disiplin altında, azimle çalışmasını da bunun tek koşulu olarak öne sürüyordu.

Ne Yapmalı?'nın büyük bir bölümünde Lenin ana hedef tahtası"ekonomizm"di. Bu ekonomistler, işçilerin kafalarını gerçekleşmesi mümkün olmayan taleplerle doldurdukları için doktriner Marksistlerle alay ediyorlardı. Pragmatik ve çabuk gerçekleşecek öneriler üzerinde dur-

mak daha iyi olurdu. Rusya'da hüküm süren baskıcı koşullar bağlamında ekonomik talepler siyasi taleplerden çok daha az tehlikeliydi ve bu iş hâlâ kendi devrimlerini bekleyen burjuvaziye bırakabilirdi. Lenin, proletarya hareketine önderlik etmek yerine burjuvazinin peşine takılan bu yaklaşıma "kuyrukçuluk" adını takıp, alay etti. İşçilerin günlük mücadelelerini onlara en iyi şekilde açıklayarak sosyalizmi kucaklamalarında etkili olan örgütlerin ne kadar teşvik edici rol oynadıklarını göstermek için Alman SDP'sini işaret etti. Sosyalizm sulandırılmamalıydı, çünkü en iyi açıklamayı sunuyordu. Marxsizmin "felsefesi," "tek bir çelik bloktan dökülmüştü." Nesnel gerçeklikten sapmadan, gerici burjuvazinin aldatmacasının kucağına düşmeden, onun içindeki tek bir öncülü, esasa ilişkin tek bir parçayı yerinden oynatmak mümkün olamazdı.[15]

Lenin'i eleştirenlerin işaret ettiği gibi, bu varsayıma göre işçilerin mücadelesi kendi ellerine bırakılamazdı ve bu nedenle sosyalist teoriyi kavrayan eğitimli kişilerin onlara rehberlik etmesi zorunluydu. "Sosyal-Demokrat bilinç" diye yazıyordu Lenin, "işçilere dışarıdan getirilmelidir. Tüm ülkelerin tarihinin gösterdiği gibi, işçi sınıfı tek başına kendi çabasıyla ancak sendika bilinci geliştirebilir." Siyasi bilincin – burjuva ve sosyalist - olmak üzere yalnızca iki şekli olduğundan, birini benimsemeyi başaramazsanız, kaçınılmaz olarak diğerinin parçası olursunuz. Ancak Lenin, denklemin bu tarafından endişelenmiyor gibi görünüyordu. İşçilerin doğal içgüdüleri konusunda iyimserdi. Dolayısıyla, öncü veya profesyonel devrimcilerin çabasının, işçi sınıfının çabaları yerine geçeceğini ima etmiyordu. Onun temel kaygısı Rus sosyalizminin eksikleriydi. Siyasi gelişme düzeyi sınırlı ve örgütlenmesi zayıf olduğu için, mücadeleye gerekli tutarlı-

15 Vladimir Lenin, *What Is to Be Done?,* 35, erişim: http://www.marxists. org/archive/lenin/works/1901/witbd/index.htm.

lık ve kararlılığı veremiyor ve "burjuva bilincinden başka yöne çeviremiyordu." Profesyonel devrimciler bunun için gerekliydi. Prensipte demokratik bir partiye karşı değildi, ama pratikte devrimciler birer komplocu gibi davranmak zorundaydılar, aksi takdirde hayatta kalamazlardı. Lenin'in en yakın çalışma arkadaşlarından biri polis ajanı çıkmıştı.

Avrupalı ana akım Marksistler arasında, biri hariç bunların hepsi kabul edilen şeylerdi; tartışma, burjuva ve sosyalist bilinç arasına çektiği keskin çizgi konusunda çıkıyordu. Bu ayrım, saf bir işçi sınıfı hareketinin önderlerinin, ustalaşmış teorisyenler ve daima burjuva sınıfından gelen profesyoneller olması gerektiğini iddia ediyor, aksi takdirde bir burjuva hareketi olmaktan kurtulamayacakları gibi tuhaf bir sonuca varıyordu.

Lenin'in, fazlasıyla hayalci, bireyci ve parti disiplinine karşı direnen bir grup olarak gördüğü entelektüellerden de umudu yoktu. Önemli olan, proletarya tabanına ve desteğine ihtiyaç duyan, ama bir bütün olarak hareketin hedeflerini ve uygun stratejiyi belirleyen partinin kendisiydi. Daha önce anarşistler partinin bir araç olmaktan çıkıp amaç haline geleceği uyarısını yapmışlardı, ama Marksistler partiye en üst yetkili rolünün biçilmesinin, önderliğin çıkarlarını yansıtmadığını, devrimci süreçte sadece geçici bir görev olduğunu ısrarla savunmuşlardı.

Lenin partinin amaç için sadece bir araç olduğunu vurguladı, ama yine de örgüt meselelerini benzersiz bir özen ve titizlikle ele aldı. Devrim başarıya ulaşacaksa, küçük meseleler üzerinde sonsuz tartışmalara girmek, (kişinin kendini davaya gerçekten ne kadar adamış olduğuna bakmaksızın) parti içi demokrasi adına herkese söz hakkı vermek lüksü göze alınamazdı. Asıl siyasi çalışma için örgüt şarttı ve bunun komplocu bir yanı olması kaçınılmazdı, çünkü ortada polis ajanları vardı, liderler da-

ğıtılmış, çoğu sürgüne gönderilmişti. Buna ilaveten, aynı siyasi alanda dipdiri birçok başka seçenek yarışıyordu. Rus Sosyal Demokrat Partisi, nazik bir durumdaydı. Bu nedenle Lenin'in fikirleri istek düzeyindeydi, onun özlediği parti, teorisinden emin, pratikte kararlı, azimli bir önderliğe hizmet eden bir araç olmalıydı.

Lenin'in, örgütçülük yeteneği ve enerjisi, yıkmak istediği düzenden önce parti içinde onu eleştirenlere yöneldi. II. Parti Kongresi Haziran 1903'te Brüksel'de, Lenin'in yönettiği parti gazetesi *Iskra* grubunun katılımıyla toplandı. Sonuçta ortaya bir değil, iki parti çıktı, ancak ayrışmanın kesinleşmesi için 1905'te yapılacak bir başka kongreyi beklemek gerekecekti. Lenin'in Bolşevikleri (çoğunluk) ile Menşevikler (azınlık) arasında kavga, gazeteyi kimin kontrol edeceği konusunda patlak verdi. Bu konu Lenin'in mutlak gücü elinde tutan bir merkez komitesi oluşturmaya kesin kararlı olduğu iddialarıyla ilişkilendirildi, bu da parti üyeliğinin yalnızca parti programını bütünüyle kabul eden, bunun için çalışmaya ve destek vermeye hazır olan kişilere mi açık olacağı sorununa bağlandı. Bu yollardan biri, partiyi hedefe kitlenmiş bir elit grubuna dönüştürürken, diğeri, önderliğin bir ölçüde parti tarafından kontrol edildiği bir kitle partisinin zeminini oluşturuyordu. Buna ek olarak strateji hakkında görüş ayrılıkları oldukça derindi. Menşevikler liberallerle ittifak yapma ve parlamentodan yaralanma eğilimindeydi. Lenin parlamentoya hemen hemen hiç güvenmiyordu ve daha çok köylüleri doğal müttefik olarak görüyordu.

Bu radikal grupların hepsinde görülen bir eğilim de, anlaşmazlıkları doğal bir şekilde ilke ve teorinin özünü ilgilendiren sorunlar düzeyine taşımaktı. Lenin durumu daha da kızıştırıyordu. Taviz verme konusunda (gülünç bir şekilde kendi konumlarını küçülten bir adı benimsemiş

bulunan) Menşevikler de, kendi içlerindeki anlaşmazlıklar yüzünden uzlaşmayı beceremiyorlardı. Lider kadroları bölünmüştü ve disiplinsizdiler. Lenin'in kutuplaştırıcı bir etkisi vardı, geniş görüşlülük iddiasında değildi ve dalkavuklara, uzlaşmacılara karşı sabırsızdı. Büyük bir grupta iktidarı paylaşmaktansa, küçük bir grubu kontrolü altında tutmayı yeğlerdi. Lenin, şikâyet eden bir parti üyesiyle arasında geçen tartışmayı şöyle aktarıyordu: "Bu yırtıcı kavga, bu herkesin birbirine ajitasyon yapması, bu keskin polemikler, bu yoldaşlığa sığmayan tavırlar!" Lenin, bunun iyi bir şey olduğu cevabını vermişti:

> Açıkça bir kavga etme fırsatı. Kanaatlar ifade edilmiş. Eğilimler belli olmuş. Gruplar belirlenmiş. Eller havaya kalkmış. Bir karar verilmiş. Bir aşama geçilmiş. İleri! Benim sevdiğim bu! Bitmek tükenmek bilmez, bıktırıcı, bir sorun çözüldüğü için değil sadece konuşmaktan yoruldukları için sona eren entelektüel tartışmalardan farklı bir şey bu.[16]

Parti içindeki bölünmeleri üzücü bulmak bir yana, eski çalışma arkadaşlarından kopma pahasına bile Lenin bundan hoşlanıyordu. Onu eleştirenler, Blanquicilikle, iktidarı bir darbeyle ele geçirmek amacında olmakla suçladılar. Lenin suçlamayı reddetti. Kitleler orada olmalıydı, ama yönlendirilmeleri gerekirdi. Devrim otoriter bir olay olmak zorundaydı, "Jakaben bir zihniyet"ten ilham alan, zora başvuran bir diktatörlüğe ihtiyaç vardı.

Rosa Luxemburg örgütle ilgili bu öneriler karşısında, kuşkusuz Alman SDP'sindeki kendi tecrübelerini de hatırlayarak dehşete kapılmıştı. Luxemburg bunların, muhafazakârlığı daha da güçlendirdiğini, yaratıcılığı hiçe saydığını, partinin (ve daha geniş anlamda hareketin) tüm kesimlerinin kendi inisiyatiflerini kullanma hakkını

---

16 Nadezhda Krupskaya, *Memories of Lenin* (Londra: Lawrence, 1930), 1: 102–103, alıntı: *One Step Forward, Two Steps Back*.

elinden aldığını görüyordu. Lenin'in "aşırı-merkeziyetçiliği" "müfettişin kısır ruhuyla dolu"ydu. Bu tutum her şeyi kontrol etmekle ilgiliydi, hareketi birleştirmek değil elini kolunu bağlamaktı. Oysa Rusya'da sosyal demokrasi "Çarlığa karşı kesin savaşların arifesine gelmişti." Partiyi "bir dikenli tel ağıyla" çevirmek, bu ânın gerektirdiği devasa görevi yerine getirmesine engel olmaktır." Şu anda sorun, diyordu Luxemburg, "büyük bir proletarya örgütünün nasıl harekete geçirileceğidir. Hiçbir anayasal proje yanılmazlık iddiasında bulunamaz. Kendini yangının ortasında kanıtlamak zorundadır."

Bir Adım İleri, İki Adım Geri

1905 olayları Luxembourg'u haklı çıkarmış gibi görülebilirdi. Bunca başarısızlığa rağmen o, durumdan geleceğe ilişkin bir vizyon ve muhteşem bir stratejik projeyle çıkmıştı. Buna karşılık Lenin için zorlu bir dönem başladı. Devrimin gidişatı o yıla iyi başlamıştı, ama iç kavgalar Şubat 1905 tarihinde bir kongre daha yapılana kadar yine devam etti. Bu kez, partinin kıdemli devlet adamı Plehanov, Lenin'den uzaklaştığı için, Menşevikler galip geldi. Lenin'in kongreye *Bir Adım İleri İki Adım Geri* başlığını uygun görmesi, aksayan işlerden duyduğu üzüntüyü yansıtıyordu. Muhaliflerini fırsatçılıkla suçladı. *Iskra* artık onların eline geçtiği için Lenin'in hoşgörüsüzlüğüne, elitist merkeziyetçiliğine veryansın ediyordu. Her iki kesim de proletaryanın çıkarı için savaştığını iddia etti. Menşevikler için bunun anlamı işçi hareketinin gelişmesini desteklemekti; Bolşevikler için ise, gerçek işçilerin o sırada dile getirdiği gerçek inançları ne olursa olsun, asıl proleter ideolojinin üstünlüğünü garantiye almaktı. Böylece bölünen parti önderliği, sürgünde bulundukları ülkelerden birbirilerine polemikler yazıp ağız kavgasına

dalmışken, ülke içinde onların okuyamadığı gerçek bir devrimci durumun gelişmekte olduğu görülüyordu. Onların olaylara katkısı çok az oldu ve geniş bir siyasi yelpazede beliren eğilimlerin (hepsi monarşinin sona ermesini isteyen liberaller, küskün genç subaylar da bunlara dahildi) bir parçası olmaktan öteye geçemedi. Odak noktaları St.Petersburg ve Moskova'da ortaya çıkan işçi konseyleri (Sovyetler) oldu. Bolşevikler onlara şüpheyle baktılar, ama bazı tavizler vermek zorunda kaldılar. Açıkça görünen sınırlılıkları, Lenin'in bir *örgütsüzlüğün* doğuracağı sonuçlardan duyduğu endişeyi haklı çıkardı. Devlet otoriteleri Sovyetleri dağıtınca, Moskova'da vahim bir ayaklanma oldu. Yeterli silahları olmadan orduyla karşı karşıya gelen devrimciler katledildiler.

Genel af çıkması Lenin'in kasım ayında güvenlik içinde Cenevre'den Moskova'ya dönebilmesini sağladı. O tarihe gelindiğinde devrim doruğuna ulaşmıştı. Ekim ayında tüm Rusya'yı kapsayan bir genel grev başlamıştı ve Çar da önündeki krizi hafifletmek için anayasada değişiklik yapma sözü vermişti, ama sonra devrimcilere karşı devlet otoritelerinin zulmü başladı. Sosyalistler için bütün yollar kapanmış gibi görünüyordu, kendi aralarında elde kalan dar siyasi alanda nerede ve nasıl pozisyon alacaklarını tartıştılar.

Bu tecrübe Lenin'i açıkça çözümsüzlük içinde bıraktı. Geniş siyasi harekete genel bir sempati duyulduğu zamanlarda, terörizm veya şiddet olaylarıyla durumu saptırmak gereksizdi. Ama bir kez hareket yenilgiye uğrayınca, Lenin daha fazla militanlaştı, daha doğrudan eylem talep etti. 1849'dan sonraki Engels gibi, Lenin de 1905'ten sonra askeri stratejiyi öğrenmesi gerektiğine karar verdi. "Büyük tarihsel mücadeleler ancak güç kullanılarak çözümlenebilir ve modern mücadelelerde gücün örgütlen-

mesi, askeri örgütlenme demektir."[17] "Bir tabancayla, bir bıçakla, yangın çıkarmak için gaza batırılmış bir kumaşla" barikat kuran silahlı militanları coşturuyordu. Yoldaşlarını, altı ay bomba hakkında konuşup tek bir bomba bile imal edememiş olmakla suçladı. Bunlar bir stratejiden çok bir bunalımı yansıtmış gibi görünmektedir. Bankaların paralarını gasp etmek gibi terörist yöntemlerle oynuyordu. Bu "eylem için eylem" yaklaşımı, Lenin'in sert adam ününü pekiştirdi, ama aynı zamanda gözükara biri gibi görünmesine de yol açtı.

Savaş ve Devrim

Büyük Savaşın arifesinde, Avrupa'nın sosyalist partileri kendi geleceklerine güvenle bakıyorlardı. Özellikle Fransa ve Almanya'da hayranlık uyandırıcı bir seçmen gücüne ulaşmışlardı. Fransız Devriminin yüzüncü yıldönümüne denk getirerek 1899'da kurulan II. Enternasyonal'de bir araya geldiler ve I. Enternasyonal'in kaderine uğramamak için, anarşistlerin dışarıda kalmasını sağlama aldılar. İdeolojik tartışmalar sertti, ama farklı hizipler genellikle birbirleriyle konuşuyordu (Lenin'in tavrının bu kadar garip karşılanmasının nedeni de buydu). Revizyonizm ve genel grev konusu ayrılığa yol açıyordu, ama yoldaşların tamamen kopmalarına neden olmuyordu. Ne var ki, ideolojiden daha bölücü olma potansiyeli taşıyan bir konu vardı, o da savaştı. Savaş milliyetçilikle ilişkiliydi ve bu ilkesel olarak sınıf dayanışmasına karşı bir tehditti.

Marksistler pasifist değillerdi, ama genellikle militarizm karşıtı, savaş karşıtı oldukları kabul edilirdi, çünkü savaşın işçi sınıfına kazandıracağı hiçbir şey yoktu. Hepsi zamanın büyük güçleri arasında gerilimler olduğunun ve bunların büyük çaplı bir çatışmaya dönüşebileceğinin

17 Beryl Williams, *Lenin* (Harlow, Essex: Pearson Education, 2000), 46.

iyice farkındaydı. Sosyalistler, savaş gibi bir felâketi durdurmak için grev ve gösterileri içeren araçları kullanmak dahil, yapabilecekleri şeyler üzerinde açık yüreklilikle tartıştılar. Bunların hiçbir fazla yol alamadı, çünkü her ne kadar birçok ülkede savaş çığırtkanlığı kendini açıkça belli etse de, bu kadar korkunç bir şeyin olabileceğine inanmakta zorlanmaları işin bir parçasıydı, ayrıca pasifist eylemler, vatanseverlik karşıtı gibi sunulabilirdi ve kolayca kamu desteğinin kaybedilmesine yol açabilirdi. Üzerinde anlaşılan tek nokta, işçilerin savaş çıkmasına engel olması gerektiğiydi; ama savaş çıkarsa, bunu hızla sona erdirmeliydiler. Burada Luxemburg ve Lenin yine benzer bir aykırı görüşte birleşti. Savaş patlayacak olursa, devrimi hızlandırmak için kullanılmalıydı.

Haziran 1914'te kriz büyürken, ana akım sosyalist partilerde acil bir durum yokmuş gibi bir hava esiyordu. Önlerindeki krizin eskilerle karşılaştırıldığında bu kez ne kadar ciddi olduğunu anlamamışlardı. II. Enternasyonal'in mutlaka yapması gereken pek fazla bir şey yoktu. Sosyalistlerin savaş hakkındaki görüşlerine şekil veren şey, emperyalizm teorileri ve "ekonomik rekabetin yarattığı toprak kapma açgözlülüğüyle ilgili basmakalıp görüntüler"di. Kendini savunma olarak haklı gösterilebilecek halk savaşlarına hazırlıklı değillerdi. II. Enternasyonal'de, birliği korumak üzere tasarlanmış resmi bir tutum benimsenmişti. Bu tutum, barış zamanlarında ortaya çıkan militarizmin tehlikesini vurguluyordu, ama bir Avrupa savaşını o kadar uzak bir tehdit olarak görüyordu ki, "kendi gövdesinde saklı milliyetçi bölünmeleri" açığa çıkarmaya gerek yoktu. Böylece ansızın gelen savaşa hazırlıksız yakalandılar.[18] II. Enternasyonal yıkıldı. Üyeler vatanseverlik ateşine yenik düştükçe, her parti kendi ayrı yoluna gitti.

---

18 Hew Strachan, *The First World War, Volume One: To Arms* (Oxford: Oxford University Press, 2003), 113.

Lenin, Çarın karşılaşacağı tehlikeyi gördü ve baştan itibaren Rusya'nın yenilmesinin en iyi sonuç olacağını savundu. Öyle de oldu. Ekmek ayaklanmaları, grevler ve sokak gösterilerinin ardından Ekim 1917'de monarşi çöktü. Çar II. Nikola tahttan çekildi. O sırada liderleri hâlâ sürgünde olan Bolşevikler durumdan yararlanabilecek konumda değillerdi. Rusya'da bulunanlar başlangıçta hükümeti yönetmeye çalışan liberal anayasacıları desteklediler. Lenin, nisanda İsviçre'deki sürgünden dönünce, derhal dünya çapında bir sosyalist devrim çağrısında bulundu ve yeni hükümetin hiç desteklenmemesi gerektiğini açıkça belirtti. Tehlikeler büyüktü; partisi tecrit edilmişti. Ama bu, süregelen vahim koşulların oluşmasında partinin hiçbir sorumluluğu olmadığı anlamına geliyordu. Bu arada hükümet mücadele ediyordu, bölünmüştü ve zor konuları anayasal meclis oluşana kadar erteliyordu. Savaş devam ederken ekonomi kötüleşti. Alman yanlısı olmakla suçlanan Lenin, Finlandiya'ya kaçtı.

Elit bir öncü parti ihtiyacına ilişkin Lenin'in ısrarlarına rağmen o günün sıcak atmosferinde Bolşevikler, üyelerinin tümü bilimsel sosyalizm doktrinini tam olarak benimsemeden, bir kitle partisine dönüşmekteydi. Lenin partinin lideriydi; ama aşırı kanatta yer alıyordu, oysa başkaları uzlaşmaya hazırdı. Lenin'in başarısı, titiz bir örgütün veya saf ideolojinin değil, durumun dinamiklerini eşsiz bir biçimde kavramasının sonucuydu. Çaresizlik içinde, düzenin durumu karşında tamamen bunalan halkın nasıl tüm partilerin önüne geçtiğini anlamıştı. Gün, az sayıda insana çok sayıda fikir sunan propagandacının günü değil, az sayıda fikri çok sayıda insana ulaştıran ajitatörün günüydü. Bolşevikleri, "Barış, Ekmek, Toprak" sloganıyla kampanya yapmaya çağırdı ve savaşa amansız bir şekilde muhalefet ederek kendilerini başkalarından ayırt etmelerini istedi. Yeni askeri saldırılar yeni felâketler ge-

tirdikçe, Bolşeviklerin inandırıcılığı arttı. O yaz gerçekleştirilen yanlış hesaplanmış bir ayaklanma atılımı neredeyse her şeyi berbat edecekti. Otoritelerin baskısı, Bolşevik liderleri dağılmaya zorlayabilirdi, ama hayatta kaldılar. Ağustos gelince, geçici hükümete verilen halk desteği çöktü.

Bolşevikler geniş tabanlı bir hükümeti mi, yoksa iç savaş tehlikesi barındıran bir devrimi mi tercih etmeliydiler? Eylül ayına gelindiğinde, Lenin ülkenin çok fazla kutuplaştığı, bu yüzden Sol ya da Sağ bir diktatörlük olacağı sonucuna varmıştı. Ekimde Lenin Finlandiya'dan döndü. Slogan artık şöyleydi: "Tüm İktidar Sovyetlere!" Bu, hükümete iktidar verilmeyecek anlamına geliyordu. Silahlı bir ayaklanma için Bolşevik Merkez Komitesinin iznini aldı. Eski düşmanı, şimdi yakın müttefiki Troçki ile birlikte Petrograd Sovyetinin Askeri-Devrim Komitesini, iktidarı ele geçirmek için araç olarak kullandılar. Sovyetlere sadık birlikler kilit binaları ele geçirmeye başladı. Geçici hükümet adına hiç kimse direnmeye hazır değildi - ne liberaller, ne askerler ne de Sağ kanat.[19]

1917'de Lenin kazandı, çünkü hayatta kalmıştı. Linç edilebilirdi, hapse atılabilirdi veya geçici hükümetin dümen suyuna girip başka herkes gibi işbirliği yapabilirdi. Görünüşe bakılırsa daha önce çabalarını boşa çıkaran tecrit dönemi, şimdi onun en büyük avantajı olmuştu. Aşağıdan yukarı katılanların sayısı arttıkça yukarıdan aşağı bir koalisyona ihtiyacı yoktu.

Bolşevik Devrimi o tarihten itibaren Soldaki söylemi ilelebet değiştirdi. Bu her zaman canlı ve biraz küfürbaz, ama aynı zamanda 1914'e kadar, herkesi kucaklayan, olup bitenlere cevap veren bir söylemdi. Savaştan önce II. Enternasyonal'in toplantılarında her renkten sosyalist birbiriyle yan yana gelirdi ve kavga da edebilirlerdi. Ka-

---

19 Robert Service, *Comrades: A World History of Communism* (Londra: Macmillan, 2007), 1427, 1448.

zananın Lenin olmasıyla, esneklik kaybolmaya başladı. Hareketin merkezi Berlin'den Moskova'ya taşındı. Fikirleri ve tezleri yalnızca siyasi etkileri açısından değerlendiren Lenin, artık Marksist yorumun hakemliğine soyunabilirdi. 1917'de yazdığı, ama ancak 1918'de yayımlanan *Devlet ve Devrim*'de Lenin, aşırı ve uzlaşmaz bir Marx anlayışı öne sürdü, Rusya'nın neden burjuva devrimini baypas etmesi ve hızla komünizm yoluna girmesi gerektiğini açıklamak için sık sık Marx'ın yardımına başvurdu. Broşürün büyük bir bölümünde, önceden Marx ve Engels'i yorumlamakta (Lenin tarafından bile) en yetkin otorite olarak kabul edilen, ama artık "dönek" olarak etiketlenen Karl Kautsky'ye çattı.

Eğer Lenin devrimci uğraşlarında yenilseydi, bu broşür çoktan unutulmuş olacaktı. Ama devrimci zaferin eşiğine gelmiş bir adamın, kendi alanında bunu yapan ilk profesyonelin düşünceleri olarak, broşür Katolik kanunlarına denk bir statüsü kazandı. Lenin ve halefi Josef Stalin, doktriner ortodoksluğun katı bir biçimde dayatıldığı, bu yoldan sapanların aforoz edildiği veya başına daha da kötü işlerin geldiği bir hareketin papası oldular. Resmi tutum, yalnızca daha iyi bir bakış açısı olmakla kalmıyordu, "doğru" olandı ve bilimsel temele dayanıyordu. Doğruyu yapmayanlar sadece yanılmakla kalmıyor, sınıf düşmanı kabul ediliyorlardı.

1919'da Lenin'in kurduğu III. Enternasyonal, komünist partilerin merkezileşmesi, şiddet kullanarak devrim yapmak ve sonra da diktatörlüğü kurmaya hazırlanmak gerektiğini vurguladı. Komünist partiler, ortak değer ve hedeflerden çok, ayrılık noktalarını öne çıkararak yerleşik sosyalist partilerden ayrıldılar. O sıralarda, Lenin ve Troçki kabaran devrimci dalganın öncüsü olduklarına inanıyor ve başka herkesin de kendilerini örnek almasını bekliyorlardı.

Savaş sonrası çalkantıları içinde bu pek de mantıksız bir beklenti değildi, nitekim 1919 devrim girişimlerinin bazıları ilerleme kaydetti. Sonunda 1848'le karşılaştırıldığında, Sovyetler Birliği dışarıda tutulursa, bu bir hayal kırıklığı dönemiydi; özellikle de Almanya için böyleydi. Kasım 1818'de ansızın gelen yenilgiden sonra monarşi yıkıldı ve Sosyal Demokratlar liderliğinde yeni bir hükümet kuruldu. Savaşı destekledikleri gerekçesiyle Sosyal Demokratlardan zaten ayrılmış olan radikal Spartakist Birliği, devrim zamanının geldiğini düşündü. Karl Liebknecht ve her zaman tetikte bekleyen Rosa Luxemburg, 1919'un Yeni Yıl gününde bir ayaklanma çağrısında bulundu. Bu bir felâket oldu ve çok geçmeden ikisi de sağcılar tarafından katledildi. Bavyera'da bir Sovyet Cumhuriyeti kurulmuş, bir miktar da ilerleme kaydedilmişti, ancak bu uzun ömürlü olamadı, çok geçmeden çökertildi. Macaristan'da komünistler iktidarı bir süreliğine ele geçirdiyse de, rejim acemiydi. Ekonomik koşullar kötüleşip, uluslararası güçler ülkeyi tecrit edince kısa zamanda yenilgiye uğradılar. İtalya'da, özellikle de Torino fabrikalarında bazı kıpırtılar oldu, ancak otoriteler kontrolü ele geçirmeyi başardı.

Bütün bunlar olurken Bolşevikler kendi iç savaşlarıyla uğraşmakta olduklarından, Avrupalı yoldaşlarına yardım edemediler. Devrimi ihraç etmeye en yaklaştıkları nokta, Polonya ile kısa süren bir savaş dönemiydi, ancak Polonyalı işçi ve köylülerin tercihi, sınıf dayanışmasından değil, milliyetçi dayanışmadan yana olunca yenilgiye uğradılar. Moskova'nın daha sonra, 1921 ve 1923'te Almanya'da devrimci ateşi yeniden yakma girişimi de gülünç başarısızlıklarla sona erdi.

Yalnız ve kuşatılmış durumda kalan Bolşevikler iç savaşla, dış müdahaleyle ve kıtlıkla başa çıkmayı başardılar. Bütün bunlar iktidarın komutasını sıkıca ellerinde tutmanın zorunlu olduğunu doğruluyordu. Çeşitli ma-

nevralarla Lenin'in halefi olmayı başaran Stalin, iktidara daha sıkı yapıştı. Partideki konumunu, önce örgüt konusunda ustalaşarak, sonra da potansiyel muhaliflerinin tümünü tasfiye ederek, göstermelik mahkemeler kurarak ve kitlesel zulüm uygulayarak elde etti. Lenin'in yaveri Leon Troçki'yi sürgüne gönderdi. Troçki'nin geçmişteki karnesi, en mükemmel şekilde hakaret etmeyi bilen bir hatip, bir entelektüel olarak hiç yabana atılır gibi değildi; böylece Stalin'inin yöntemleri daha berraklaşıp daha fazla tiksinti yarattıkça, Moskova çizgisine en büyük meydana okuma ondan geldi, en azından 1940'da Meksika'da Stalin'in ajanları tarafından bir suikast sonucu öldürülene kadar.

Troçki, Stalin'in yöntemlerini reddetmekle birlikte, tavizsiz bir proletarya diktatörlüğünün yöntemlerini sorgulayacak konumda değildi. Böyle bir şeyi de denemedi zaten. Devrimin ilk günlerinde uygulanan acımasız yöntemlere suç ortağı olmuştu ve en baştaki Sovyet kavramının bir hata olduğunu kabul etmedi. Sovyetler Birliği'nin, kendi liderleri tarafından altının oyulduğunu, ama hâlâ bir işçi devleti olduğunu ileri sürerken, devletin şu anda geçici olarak sıkıntısını çektiği bürokratik yozlaşmadan kurtulabileceği görüşünde ısrar etti. Stalin'in kötü olan her şeyi Troçki'nin üstüne yıkma paranoyası, Troçki'nin kendi egomanyasını besledi. Kendini Sovyetler Birliği'ne karşı "Sol muhalefet"in lideri, hâlâ tarihsel misyonunu yerine getirmesi mukadder biri olarak görme kuruntusundan kurtulamadı. Yazıları elbette Stalin'in tumturaklı üslûbuna göre çok daha havalıydı, ama en az onun kadar dogmatikti ve kendisini destekleyenlerle bile doğru yoldan saptıkları gerekçesiyle arası açıldı. Sol söylemin, sağlam düşünme standartlarından yoksun, tamamen ve yalnızca 1917'ye odaklanıp çoraklaşmasını garantileyerek o da kendi rolünü oynadı.

Sovyetler Birliği dışında Sol siyasete damgasını vuran, acı bir hizipçilik oldu, yetenekler ve kapasite, siyaset şekilleriyle demokratik idealler arasındaki uzaklığın altı çizildi. Moskova, kendi dış ve iç düşmanlarına karşı ana akım komünist partilerinden destek istedi, birinci önceliklerinin bu olmasını talep etti. Yerel koşullara ve sorunlara verilen tepkiler, Sovyet dış politikasının son aşamada aldığı şekle uymak zorunluluğu yüzünden boğuldu ve zor duruma düşen parti karşıtı unsurlara, sonuçta sermaye sınıflarına yarasa bile hiçbir yardım yapılmadı. Bu boğucu atmosfer, idealistleri parti askerlerine dönüştürdü, entelektüelleri ise işçi sınıfı hareketine mi, yoksa kişisel ahlaklarına mı sadık kalacakları konusunda kahredici seçimler yapmak zorunda bıraktı. Bir stratejik inovasyon olarak Avrupa Marksizmi bir daha hiç kurtarılamadı.

21. BÖLÜM

Bürokratlar, Demokratlar ve Seçkinler

Cevabı verdikten sonra bir kere daha
Kentimi küçümseyenlere dönüp
küçümseyen tavırlarını onlara aynen iade ederken diyorum ki:
Bana bu kadar başı dik, şarkılarla çınlayan, yaşadığından gurur duyan, bu kadar hot be hot ve bu kadar kurnaz bir kent daha gösterin bakalım.
İş üstüne iş yaratırken çekici küfürler yağdırarak, upuzun boyuyla, ufak, yumuşak kentlere karşı dimdik.

—Carl Sandburg, *Chicago*

Avrupa'da 19. yüzyılın sonlarında toplumu inceleyen herkes, kaçınılmaz bir şekilde bu alandaki en ateşli ve en güçlü figür olarak Marx ile tanışmıştı. Onun adına yapılan devrimci ajitasyon bir yana, çıkardığı sonuçlardan ne kadar kuşku duyarsanız duyun, yaptığı analizin gücü ve ölçeği dikkat çekiyordu. Sosyoloji, Marx'a cevap olarak gelişen bir disiplin oldu. Kurucularından Émile Durkheim, sonunda hiç başlayamadıysa da, Marx üzerine bir çalışma yapmayı planlıyordu. Onu buna iten nedenler hem entelektüel hem siyasaldı. Meslektaşı Marcel Mauss'a göre, Marx öncesi sosyalizmi "tamamen bilimsel bir bakış

açısıyla" incelemeye başlamıştı; bunu "bir akademisyenin yapması gerektiği gibi, soğukkanlılıkla, önyargısız, taraf tutmadan" yapıyordu.[1]

Sosyoloji Marx'ı çürütürken, bir yandan da "burjuva entelijansiyasının toplumsal bilincindeki genel şeklin" ve "liberal ideolojinin şekillenmesinin" kaynağı oldu.[2] Liberalizmin doktrin olarak baskın kaynağı yoktu ve pek çok parçaya ayrılmıştı. Yine de bölücü sınıf savaşlarından kaçınmanın bir yolunu bulmaya çalışan, bunu da aydınlanmış bir devletin ortaya koyacağı bir reform programına inanılır bir temel oluşturarak tapmayı hedefleyen bir siyasal projeydi.

Özellikle ABD'de akıllıca bir politika izlemek isterken, dizginlenmeyen kapitalistlerden veya yoz ve manipülatif parti patronlarından bıkanlar için bilimsel araştırma gerçek bir ilerleme olasılığı sundu. Marx'ın şemasında, iktidar ve çıkar soruları merkezde yer alıyordu. Daha pozitivist bir bilim, doğal bir olguyu incelermiş gibi, apolitik, bir çıkara dayanmayan ve soğukkanlı bir çıkış yolu olarak gözükmekteydi. Siyasal olarak bu kadar çok şey tehlikedeyken, kanıtlar nereye götürürse götürsün gerçekleri izleyebilecek miydi ya da kendilerine meydan okuyanlar ve güçlüler açısından bunun getireceği sonuçlar karşısında tarafsız kalabilecek miydi? Pratikte, ana akım sosyal bilim, siyasal olarak masum değildi. Bazen kurulu toplumsal yapıların dayanıklılığını ve demokratik iyimserlik karşısında hiyerarşinin gücünü kanıtlayan muhafazakâr

---

1 Mauss aynı zamanda Durkheim'ın kaygılanarak öğrencilerinin Marksizme ilgisinin onları liberalizmden uzaklaştırdığından yakındığını, "radikallerin sığ felsefesine güvenmediğini" ve kendini parti disiplinine teslim etmekteki isteksizliğini de kaydetmektedir."Marcel Mauss'un Émile Durkheim, *Socialism* (New York: Collier Books, 1958) için yazdığı önsöz.

2 David Beetham, "Mosca, Pareto, and Weber: A Historical Comparison," Wolfgang Mommsen and Jurgen Osterhammel, eds., *Max Weber and His Contemporaries* (Londra: Allen & Unwin, 1987), 140–141.

argümanları destekliyordu. Ancak toplam olarak bakıldığında uygulamacılar, insan işlerinde mantığın öne çıkışını temsil eden, efsanelere ve boş inançlara meydan okuyan ilerici güçlerin tarafına geçtiler. Bir Marksist, bu tür iddiaların altında, burjuvazinin işine gelecek bir doğruyu savunan yönetici bir grubun ideolojisinin yattığını rahatlıkla görebiliyordu. Bu ideoloji, ekonomik ve toplumsal değişimi ikna edici bir şekilde açıklayıp açıklamayacağına ve bunu yaparken amaca yönelik eyleme rehberlik edip edemeyeceğine bakılarak sınanacaktı.

Max Weber

Max Weber sosyal bilimin hem sorunlarını hem potansiyelini ortaya koyan bir örnekti. 1864'te doğmuştu, mesafeli bir ilişki sürdürdüğü küçük çapta liberal bir politikacının oğluydu. Weber'in şöhreti ve etkisi, 1920'de zatürreeden öldükten sonra büyüdü; bunun önemli bir nedeni de (Clausewitz gibi) sadık eşinin yazılarını düzgün bir şekilde bir araya getirerek ölümünden sonra yayınlanmasını sağlamasıydı. Weber'in eşinin II. Dünya Savaşı sonrasında yayınladığı biyografi, Weber'i Nazilerin baskı altına aldığı Almanya'nın en iyi yönlerini temsil eden ılımlı bir liberal olarak sunar. Görüşlerinin (kişisel hayatının yanı sıra) aslında çok daha karmaşık olduğu bugün bilinmektedir; gerçekten de liberaldi (her zaman bireylerin düşüncelerini dile getirme hakkını savunmaya hazır olması bunu göstermekteydi), ama aynı zamanda emperyalistti ve güçlü bir Alman devletinden yanaydı.[3]

Stratejik kuramcılardan oluşan bir listede normalde yer almaması gerekirdi, ama yarattığı etki önemliydi. Öncelikle değer yargılarından bağımsız bir sosyal bilimin

3 Bkz. Joachim Radkau, *Max Weber: A Biography* (Cambridge, UK: Polity Press, 2009).

davasını üstlenmek için uğraştı. İkincisi, en ünlü kitabı olan *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*'nda, kapitalizmin gelişmesinde kültürel faktörlerin rolünü göstererek Marx'a bir alternatif sundu. Üçüncüsü, bilimin akılcılığının, hayatın bütün yönlerine yayılmasını betimleyerek, bürokratikleşmenin coşkudan uzak bir peygamberi haline geldi. Dördüncüsü, politika hakkında bunu sürekli bir dramın parçası olarak kabul eden bir görüş geliştirdi. Son olarak, bundan hem sonuçlara dikkat eden hem de bir ideal peşinde koşan stratejik seçimleri tanımlamanın bir yolu ortaya çıktı.

Protestan Ahlakı, doğanın bilime, toplumun da bürokrasiye boyun eğeceği, hesaplanabilir, öngörülebilir, araçsal olanları, rutinleri yücelten "Batı kültürünün akılcılığı" karşısında bir umutsuzluk tonuyla sona eriyordu. Örgütlenmenin gittikçe artan karmaşıklığı, bilginin uzmanlaşması ve profesyonel kadrolara duyulan ihtiyaç, bürokrasinin yükselmesini sağlamıştı. Weber'in vardığı sonuç, bir "demir kafesin" gelmekte olduğu uyarısıydı; bu kafeste gerçekte sadece teknik değer taşıyan devlet yönetimi "bütün işlerin kararlaştırılacağı örgütlenmenin referansı olarak nihai ve tek değer" haline gelecekti. Bu kafeste yaşayanlar "ruhsuz uzmanlar, kalpsiz duyumcular" olacaktı. Bürokrasi ruhsuz ve duyarsızdı, dar görüşlü, eğilip bükülmeye yatkın, işlerini bilen, ama yaratıcılıktan yoksun, derin bir amaç duygusu olmayan insanlarla doluydu.

Bürokrasi, Weber'in dünya görüşünde, kapitalizmin Marx'ınkinde oynadığı rolü oynadı. Weber bürokrasinin büyüyen gücünü, buna karşı çıkmanın imkânsızlığını anlamıştı, çünkü kendi çalışmasında da bir profesyonel ve işini bilir bir teknisyen olmaya uğraşmış, ama mutlu olamamıştı. Üstelik Marx, tarihin kapitalizmi aşacağına inanırken, Weber bürokrasi konusunda aynı umudu beslemiyordu. Bilim, sorgulanamaz dini inanç kaybolduğun-

da büyüden kurtulmayı teşvik etmiş, ama yeni bir büyü sunamamıştı. Weber özgürlüğe ve açıklığa değer veriyordu ve yasal düzenlemelere, sağduyulu bir yönetime ve sorumluluk sahibi memurlara ilke olarak itiraz etmeyi mümkün görmüyordu. Hayat daha derin bir anlamı feda ederek dünyevi olana takılıp kalmış olabilirdi, ama hiç değilse sistem çalışıyordu. Bürokrasi "insanoğlu üzerinde zorunlu bir denetim kurmanın bilinen en mantıklı yoluydu. Kesinlik, istikrar, sıkı disiplin ve güvenilirlik açısından diğer bütün biçimlerden üstündü."[4] Aynı şekilde politika da sürekli bir koşuldu, kaçınılmazdı, ama hayal kırıcıydı, çünkü bundan barış, adalet veya kefaret gibi hiçbir kalıcı sonuç elde edilemezdi. Politika alanı, iktidarın ve sürekli mücadelenin alanıydı. İktidar birinin iradesini direnişe karşı dayatma yeteneğiydi; zorla veya potansiyel olarak zor kullanımıyla ilgili konuları kapsıyordu. Dolayısıyla politikalar, devlete bağlıydı. Politikacılar diğerlerini peşlerinden gelmeleri için ikna etmek zorundaydı, ama bu artık gelenekler ve din temelinde yapılamazdı, bürokratik yöntem de kendi başına bir değer kaynağı değildi. Bu durum, meşruiyete karşı bir meydan okumaydı. Weber bu sınavı kendi iç değerlerinden çok, kabul edilebilirlik ölçüleriyle tanımlıyordu.[5] Politik inancın doğası, Weber için çok önemli bir bilmeceydi; ancak bu bilmeceyi, inanç türleri olarak ele almaya yatkındı; içeriklerine o kadar önem vermiyordu.

Büyük Savaş boyunca ve savaştan hemen sonra Weber Münih'te Özgür Öğrenci Gençliğinin davetlisi olarak iki konuşma yaptı. Kasım 1917'de yaptığı ilk konuşmada "Bir Meslek Olarak Bilim," Ocak 1919'daki ise "Bir Mes-

4 Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, çev: Henderson and Parsons (New York: The Free Press, 1947), 337.

5 Peter Lassman, "The Rule of Man over Man: Politics, Power and Legitimacy," içinde Stephen Turner, ed., *The Cambridge Companion to Weber* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000), 84–88.

lek Olarak Politika"yı ele alıyordu. İkisi de sosyal bilim tarihine damgasını vuran olaylar olarak kabul edildi. Weber'in kendisi her iki uğraşın (veya mesleğin) peşinden gitmiş, ama bilimde daha başarılı olmuştu. Gösterdiği cüretin bir parçası, insanın diğer konuda ne yapabileceğiydi. Bilimin nesnelliğiyle politikanın partizanlığı birbirinden ayrı tutulmalıydı. "Bir öğretmen, sırt çantasında devlet adamı veya reformcu şapkası taşıma hakkını iddia edemez," dedi. Bunun önemli bir sonucu vardı: Bir kere değerler dışlanınca, sosyal bilim kendi başına bir siyasi teori üretemezdi. Kendi görüşlerini sıkı bir şekilde savunmasına rağmen, Weber bunların bilime dayalı olduğunu iddia etmekten kaçındı.[6] Savaşın sonunda, güçlü görüşlere sahip olup da aynı zamanda bunların bilimsel bir temeli olduğunu iddia etmekten kaçınmanın yarattığı baskı iyice ortaya çıktı. 1919 konuşmasında dinleyicilerden birine göre, "bu cılız, sakallı adam, kâh felâket vizyonlarıyla kıvranan bir peygambere, kâh çarpışmaya hazırlanan bir ortaçağ savaşçısına benziyordu."[7]

Çeşitli nedenlerle, bilimsel veya politik mesleklerin hiçbirini fazla çekici bir şekilde anlatmadı. Sosyal bilim özellikle iticiydi,[8] disiplinli bir çalışma ahlakıyla çileci bir fedakârlığın birleştirilmesini gerektiriyordu. Weber pratik zorlukları ve uzmanlık ihtiyacını vurguladığı için, her zaman ulaşılabilir olmayan kavramsal formülasyonlar benimsemişti. Bir meslek olarak bilimin önemi, Weber'in olay/değer ayrımına yaptığı vurguda görülebiliyordu, ancak bilimsel bilginin sınırlarını tartışmanın ötesine geçerek bu bilginin nasıl "dünyadaki olayların ve değerin varlığını aydınlatmakta kullanılabileceğini, böylece değerlerin peşinden koşulabilecek araçların seçilmesine

6 Sheldon Wolin, "Legitimation, Method, and the Politics of Theory," *Political Theory* 9, no. 3 (Ağustos 1981): 405.
7 Radkau, *Max Weber*, 487.
8 *A.g.e.*, 488.

nasıl yardımcı olabileceğini" anlattı.[9] Bu şekilde, hedeflere ulaştıracak gerekli araçların tanımlanması sayesinde, bilim stratejiye yarayabilirdi. Ancak işte o aşamada, yani uygun yöntemlerle yüz yüze geldiğinizde, bunların aslında "reddetmeniz gerektiğine inandığınız" yöntemler olduğunu keşfedebilirdiniz. "O zaman sadece amaçla kaçınılmaz araçlar arasında bir seçim yapmanız gerekir. Amaç aracı mübah kılar mı? Yoksa kılmaz mı?" Bilim bir strateji kaynağı olamazdı, çünkü amaçlar, kendi alanının dışındaki değerler aracılığıyla tanımlanmalıydı; ama neden bazı araçların işe yarayabileceğini veya neden bazı amaçların ulaşılamaz olduğunu açıklamakta bilim büyük bir stratejik değere sahip olabilirdi. Seçimin, "en az kötü ile nispeten en iyi" arasında yapılması gerekliydi. Bilim ve değerler arasındaki, yani araçlar ve amaçlar arasındaki etkileşim, barındırdıkları temel uyuma değil, sürekli bir gerilime işaret ediyordu. "Birçok durumda," diyordu Weber, "'iyi' amaçlara ulaşmanın yolu, ahlaki olarak kuşkulu veya en azından tehlikeli araçları kullanmanın bedelini ödemeye, sonra da bunun yol açabileceği muhtemel kötü yan sonuçlara hazır olmaya bağlıdır."[10] Bu ikilemler sıradan görülebilir, ama o güne kadar hiç kimse, o günden sonra da çok az kişi, bunları bu kadar açıkça, hiçbir politik sistemin kesin olarak çözemeyeceği inancını taşıyarak ifade etmiştir.

Bu temayı ikinci konuşmasında ele aldı. Koşullar daha da karanlıktı. Artık savaş bitmişti, ama Almanya'nın bir önceki kasımda İtilaf ordularına teslim olmasının ve onu izleyen devrimci ve karşı-devrimci faaliyetlerin yol açtığı sersemliği üzerinden atamamıştı. En faal şekilde

9 Nicholas Gane, *Max Weber and Postmodern Theory: Rationalisation versus Re-enchantment* (Londra: Palgrave Macmillan, 2002), 60.

10 Max Weber, "Science as a Vocation," erişim: http://mail.www.anthropos-lab.net/wp/wp-content/uploads/2011/12/Weber-Science-as-a-Vocation.pdf.

çalıştığı hayatının bu döneminde bir bilim adamı olarak kişisel eğilimi konusunda hiçbir kuşku yoktu, ama politikaya özel bir yatkınlığı olduğu söylenemezdi. Savaş sırasında aşırı iddialı ve saldırgan savaş hedeflerinden dolayı kaygılanmış ve ülkesinin ABD'ye karşı savaşmasından memnun olmamıştı. Savaş tarihçisi Hans Delbrück, aşırı milliyetçi akademisyenlerin örgütlediği bir dilekçeye karşı bir başka dilekçeyi imzaya açtığında Weber de imzalamıştı. 1918'de Viyana'da konuk profesör olarak sürdürdüğü çalışmalarına son vererek Almanya'ya dönmüştü ve önde gelen bir politik rol üstlenmeye hazır görünüyordu. Yeni anayasayı hazırlayan komiteyle ilişkiye geçmiş ve yeni kurulan merkezdeki Alman Demokratik Partisinin oluşumuna katılmıştı, ama kendisine önderlik düzeyinde önemli bir rol verilmemişti. Bir biyografi yazarı, siyasi anlayışının her zaman çok iyi olmadığını gözlemlemiş ve "gereksiz ve sonuçsuz çatışmalara gömülme eğilimi, annesinden politikacı olarak doğmuş bir insan olmadığını gösteriyordu," demişti.[11] Partinin faal bir çalışanı olarak konuşmalarında hem Sağa hem Sola saldırma eğilimi, tam da bir koalisyonun gerektiği bir anda onu doğal bir koalisyon önderi yapmıyordu. 1920'de önde gelen bir oyuncu olmayacağı ortaya çıktıktan sonra, parti önderliğinden çekilerek şöyle dedi: "Politikacı taviz verebilmeli ve vermelidir. Ama ben meslekten bir akademisyenim... Akademisyen taviz vermeye veya budalalıkların üzerini örtmeye ihtiyaç duymaz."[12] Yani politik meslek ona göre değildi.

Duygusal olarak güçlü bir Alman devleti kavramına bağlı kaldı, barışçılığa düşmandı ve devrimci faaliyetin patlaması karşısında, arkadaşlarından bazılarının ka-

11 Radkau, *Max Weber,* 463.

12 Wolfgang Mommsen, *Max Weber and German Politics, 1890–1920,* çeviri: Michael Steinberg (Chicago: University of Chicago Press, 1984), 310.

tılmasına rağmen, öfkeye kapılmıştı.[13] Ülkeyi güçsüzleştireceği için Almanya'nın ordusuz kalmasından korku duymuş ve devrimcilerin yol açtığı düzensizliğe kaygılanmıştı. Münih'te konuştuğunda, Spartakist önderler Luxemburg ve Liebknecht öldürüleli çok olmamıştı; bu iki kuramcıya sinirlendiğini ifade ettiği halde öldürülmelerini kınamıştı ("Liebknecht tımarhaneye, Rosa Luxemburg ise hayvanat bahçesine aittir"). Konferans vermeyi kabul etmesinin tek nedeni, yerini Bavyera hükümetinin beceriksiz bir üyesi olarak kabul ettiği radikal önder Karl Eisner'in almasından endişe etmesiydi.

O dönem, siyasal hayatın ikilemlerinin keskin bir şekilde ortaya çıktığı bir dönemdi. Savaşta uğranılan yenilgi ve sarsıcı devrimler, amaçlarla araçlar arasındaki uyumsuzluğun ne kadar fazla olabileceğini kanıtlamıştı. Bu durum Weber'i stratejik düşüncede gerilimlerin kalbine giden bir analiz yapmaya itmiş, eğer ulaşabilecek araçlar yoksa, azametli amaçlar benimsemenin anlamsızlığı üzerinde durmuştu. Araçları, sonuçları açısından incelemenin gerekliliğini vurgulamaya devam etti. Weber, konuşmasına her zamanki gibi, "günümüzün sorunları karşısında bir tavır almayı" reddederek başladı. Ardından güçlü bir politika ve devlet tanımı yaptı. Politika, "önderlikle veya önderliğin, bir politik örgütün, yani günümüzde devletin, etki altına alınmasıyla" ilgiliydi. Bir devlet, amaçlarıyla tanımlanamayacağına göre (çünkü birçok amacı olabilirdi), araçlarıyla "yani fiziksel zor kullanımıyla" tanımlanmak zorundaydı. Bu sözleriyle, devletin elindeki normal veya tek aracın zor kullanımı olduğunu söylemek istemiyordu. Devlet "belli bir toprak parçasında, fiziksel gücün meşru kullanımı üzerinde (başarıyla) tekel iddiasında bulunan bir insan toplulululuğuydu." Şiddeti yalnızca devlet meşrulaştırabilirdi. Bu tekel bir kere

13 *A.g.e.*, 296.

tehdit edilirse (o sırada hem içeriden hem dışarıdan böyle bir tehdit söz konusuydu) o zaman devletin başı dertte demekti.

Devletin otoritesi şu üç kaynağın birinden gelebilirdi: Gelenek, bürokrasi veya karizma. Artık gelenek olmadığı ve bürokrasi de çok dar olduğuna göre, Weber karizmaya bakıyordu, bununla da, bir çeşit siyasi önderlik niteliğini, kutsallık, kahramanlık veya örnek bir karakterle otorite kazanma yeteneğini kast ediyordu. Karizma bir lideri bir devlet görevlisinden ayıran siyasal bir nitelikti. Politikacı "tavır almaya, tutkulu olmaya" hazır olmalıydı; oysa devlet görevlisi "üstlerinden aldığı emri, sanki bu emir kendi görüşlerine uyuyormuşçasına" bilinçli bir şekilde yerine getirmeliydi. Sorun iktidarın en iyi nasıl uygulanacağında yatıyordu: "Eğer tarihin dümenine el atmasına izin verilecekse, bu adam nasıl bir adam olmalı?"

Görüşlere (nihai amaçlara) dayalı bir ahlakla, sorumluluğa dayalı bir ahlak arasında, altta yatan ilkeye göre hareket etmekle –davaya zarar verse bile- olası sonuca göre hareket etmek arasında bir seçim söz konusuydu. Konuşma, ilkede taviz vermeye yanaşmayanlara, bu karnavalda, "her türlü nesnel sorumluluk duygusundan yoksun," içi boş romantiklikleri nedeniyle "gurur dolu 'devrim' kelimesiyle nişan taktığımız entelektüellere" meydan okuyordu. Sonuçları düşünmeyi reddetmek, kötülüğe fırsat veriyordu. Weber, giriştikleri eylemler gerici, baskıcı güçlerin işine yarayan, ama başkalarını suçlayan devrimcileri aşağılamaktaydı. Eğer kötü sonuçlara yol açacaksa, saf nedenler yeterli değildi.

Muhtemelen Weber'i dinleyenler arasında bulunan ve o sırada Almanya'da "yeryüzünde zorla mutlak adaleti yerleştirmenin" peşinde olanlar, bunun ne anlama geldiği konusunda düşünmüş olmalıydılar. Peşlerinden gelenlerin aynı gündemi paylaştıklarından emin miydiler? On-

ları harekete geçiren nefret, intikam, hınç gibi duygular ve "sözde ahlaki doğruculuk ihtiyacı" veya "serüven, zafer, ganimet, iktidar" isteği olabilir miydi? Bu tür yandaşlar yeterince ödüllendirilebilir ve harekete geçirilebilir miydi? Bunu yapmak önderlerin özgün neden ve hedefleriyle çelişmez miydi? Dolayısıyla bu "duygusal devrimcilik," yerini ister istemez –muhtemelen fazla da uzak olmayan bir gelecekte - "günlük hayatın gelenekselçi rutinine" bırakmaz mıydı? Eğer devrimciler sorunun dünyanın aptallığı ve ahmaklığı olduğunu gerçekten düşünüyorlarsa, bunu söküp atabileceklerini nereden çıkarıyorlardı? Hz. İsa'nın Dağdaki Vaazında görülen pasifizme (sağ yanağına vurana sol yanağını çevir) meydan okudu. Politikacı bunun tam tersi bir tavrı benimsemelidir, diye ısrar etti, çünkü direnmezse, "kötünün kazanmasından sorumlu" olurdu.

Yani Weber, başından beri başkalarının eksikliklerinin farkında olan ve eylemleri olası sonuçlarına göre değerlendiren bir sorumluluk ahlakı adına konuşuyordu. Ancak yine de anlam kazandıracak altta yatan bir neden olmaksızın, sadece sonuçlara odaklanmış bir politika konusunda da kaygıları vardı. Ona göre ideali, nihai hedef ve sorumluluk ahlakının "gerçek bir insanda –politikaya doğal yeteneği olan bir insanda-" birlikte ortaya çıkmasıydı. Bu noktada karizmatik bir kişiliği, aynı zamanda bir kahraman da olan bir önderi, "dünya onun görüşüne göre sunmak istediği şey için fazla aptal ve ahmak olduğunda yıkılmayacak" birini aramaktaydı. İyimser değildi: "Şu anda dışarıdan hangi grup kazanırsa kazansın, önümüzde parlak yaz günleri değil, karanlık, sert, buz gibi bir kutup gecesi var." "Hem tutkuya hem bakış açısına" dayalı bir politika gerektiğini belirtti, çünkü "insan mümkün olmayana ulaşmak için uğraşmazsa, mümkün olana

ulaşamazdı."[14] Weber'in sonuçların değerlendirilmesinden çok nedenin saflığına dayalı eylemlere duyduğu güvensizlik, sonuçları değerlendirme yeteneğine ve bilimin bu değerlendirmeyi kolaylaştırmada oynayabileceği role duyduğu güveni yansıtıyordu. Toplumsal eylem her zaman bir çeşit kumardı, ama burada alınacak risk, alternatif eylem yollarından beklenebileceklere ilişkin mantıklı bir hipotez formüle edilerek azaltılabilirdi. Bu güven olmazsa, insan nasıl tam tersi bir eylemle karşılaştırarak değerlendirme yapabilirdi?

Tolstoy

Eğer Weber'in kafasında nihai sonuçların ahlakını temsil eden bir kişi varsa, o da Kont Lev Tolstoy'du. Bu yazar, bilim, bürokrasi ve modernizmle ilgili canını sıkan bütün sorunlarla ilgileniyordu, ama bunu tamamen farklı bir bakış açısından yapıyordu. Bir noktada Weber, zamanının büyük idealisti olarak Tolstoy hakkında bir kitap yazmayı bile düşündü. Weber'e göre, Tolstoy hem savaşa hem devrime karşı çıkarak "başka hiçbir şey olmasa bile" hiç değilse tutarlıydı; ama bu tutum onu sadece savaşla değil, dünyayla ve kültürün yararlarıyla da uzlaşmaz bir noktaya itmişti.[15] "Bir Meslek Olarak Bilim" adlı konuşmasında Weber, Tolstoy'un akılcılık ve bilimsellik karşıtı görüşlerini hedef alırken, bu yazarla ne kadar ilgilendiği belliydi. Weber "Bir Meslek Olarak Politika" adlı konuşmasında, Tolstoy'un en sevdiği metni, Dağdaki Vaazı ele almış, "Sana kötülük edene direnme" diyen sevgi ahlakıy-

14 Max Weber, "Politics as Vocation," erişim: http://anthropos-lab.net/wp/wp-content/uploads/2011/12/Weber-Politics-as-a-Vocation.pdf.

15 Reinhard Bendix ve Guenther Roth, *Scholarship and Partisanship: Essays on Max Weber* (Berkeley: University of California Press, 1971), 28–29.

la alay etmişti. Bu Tolstoy'un inancıydı. Bir dizi ruhani kriz geçirdikten sonra Ortodoks Kilisesinin şatafat ve ayrıcalıklarını reddederek kendi Hıristiyanlık anlayışını geliştirmişti. Dağdaki Vaaz ve öbür yanağını çevirme ilkesi bunun kalbinde yer alıyordu. Bu anlayış, barış içinde yaşamak, nefret etmemek, kötülüğe direnmemek, her durumda şiddeti reddetmek ve şehvetle küfretmekten kaçınmak gibi bir dizi kuralın geliştirilmesiyle sonuçlanmıştı. Bu kurallar bütün dünya tarafından benimsenseydi, ne savaş ve ordu, ne de polis ve mahkeme kalacaktı. Örgütlü dine ve seküler iktidara meydan okudu, ama aynı zamanda şiddet içeren devrime de, ahlakdışı ve gereksiz olarak karşı çıktı. Kenti reddederek köyü benimsedi ve doğayla birleşmenin getireceği serveti savundu. Tolstoy ile, strateji karşıtı olarak rolü nedeniyle karşılaşmıştık. Burada da kaynaklar aynıydı. Planlanmış davaların belli özel sonuçlarla bağlantılandırılmasındaki kolaylık karşısında çok şüpheciydi ve dolayısıyla bunun kendi uzmanlık alanları olduğunu iddia edenleri küçük görüyordu. Berlin'in belirttiğine göre, "uzmanları, profesyonelleri, başka insanlar üzerinde özel bir otorite sahibi olma iddiasındaki herkesi" aşağı görmekteydi. *Savaş ve Barış*'ta büyük bir generalin, emir komuta zinciri içinde verdiği emirler aracılığıyla kendi iradesiyle giriştiği eylemin çok sayıda insanın eylemlerini etkileyebileceğini ve böylece tarihi değiştirebileceğini iddia edenlerle alay etmişti. Generaller ve devrimci entelektüeller bilimsel bir stratejinin peşinde olduklarını öne sürebilirlerdi, ama kendilerini aldatıyorlardı, çünkü şemalarının uygulanmasının bağlı olduğu sıradan insanlardan kopmuşlardı ve onları anlamıyorlardı. İyi ya da kötü her türlü değişim, olayların arasına sıkışmış bireylerin sayısız kararının sonucuydu. Ne yazık ki, sıradan insanlar cahildi ve eğitim görmemişti. Belki ortak duygular ve değerlerle birbirlerine bağlıy-

dılar, ama içinde bulundukları kötü durumu yeterince anlayamıyor veya yeni bir dünya yaratmak için bir araya gelemiyorlardı.

Tolstoy, doğruyu aramasıyla ve yeterince kararlı bir aramayla doğrunun bulunabileceğine duyduğu inançla 'Aydınlanmanın bir parçası olabilirdi, ama birçok önemli alanda da Aydınlanmaya karşıydı; modernleşme, bilime duyulan abartılmış güven, kendince iyi bir hayatın temelleri olarak gördüğü şeyleri gözden kaçıran siyasi reform çabaları karşısında dehşete kapılıyordu. "Ne kendi çağının, hatta ne de başka bir çağın kamusal hareketlerine uyuyordu. Ait olduğu tek çevre, sorularına cevap verilmeyen ve verilemeyecek olan sorgucuların kışkırtıcı çevresiydi."[16] Gallie, olayı küçülterek şu gözlemde bulunmuştu: Örgütlü eylem Tolstoy'un "forte"si, yani güçlü tarafı değildi ve "pratik alanda son derece zayıftı."[17] Kendi ailesi bile benimsediği yeni hayat şekli konusunda ikna olmamıştı.[18] Sunduğu şey (ve onun durumunda bu hiç de küçümsenmeyecek bir şeydi), örnek olarak gücü ve birçok kitabı ve makalesiydi.

Tavizsiz barışçılığı, çarizme karşı meydan okuması ve yoksulların acılarını ortaya sermesi, ana mesajlarının açıkça ve yüksek sesle hedefe ulaştığı anlamına geliyor ve kendi görüşlerinin propagandacısı olarak etkisi, sadece benimsediği yaşama şekliyle değil, edebi yeteneğiyle de artıyordu. Polemikleri, şehir gecekondularında yaşam için verilen mücadeleleri, ordu hayatının rutin acımasızlıklarını ve aristokrasinin kendini aldatma kapasitesini içeriyordu. Militarizm ve miyop vatanseverlik konusunda yaptığı analizler, zeki bir hiciv ve bazen peygamberce bir

16 Isaiah Berlin, "Tolstoy and Enlightenment," Harold Bloom, ed., *Leo Tolstoy* (New York: Chelsea Books, 2003), 30–31.
17 *Philosophers of Peace and War,* bkz. Bölüm 8, n. 6, 129.
18 Rosamund Bartlett, *Tolstoy: A Russian Life* (Londra: Profile Books, 2010), 309.

içgörüyle parlıyordu. Geleceğin savaş ateşini tarif ederken, "cinayet için dua eden" papazlardan, "nefret ve cinayeti kışkırtmak için işe koyulan" gazete editörlerinden söz ediyor, binlerce "basit, iyi insanın" nasıl "barış içinde sürdürdükleri işlerinden koparılıp" savaşa fırlatılacağını, bu zavallı ruhların "neden olduğunu bilmeden, daha önce hiç görmedikleri ve onlara hiçbir kötülük yapmamış ve de yapamayacak olan binlerce başka insanı öldüreceklerini" anlatıyordu.[19] Bu açıdan Tolstoy için savaş çok daha genel bir rahatsızlığın, insanlık içindeki doğal olmayan bölünmelerin aşırı bir şekliydi; bunları hem yansıtıyor hem de daha da ağırlaştırıyordu. İnsanların kendi başlarına böyle bir şeyin gelmesine nasıl izin verdiklerini açıklarken, kendi sahte bilinçlilik teorisini ortaya koyuyordu: İnsanlar yalnızca kendi hükümetleri tarafından değil, daha da trajik olanı, birbirleri tarafından da "hipnotize edilmişlerdi." Bu büyü ancak vatanseverlik mitinin iç yüzünü sergileyerek bozulabilirdi. Strateji karşıtı vizyonunun kalbinde, insan toplumu içindeki bölünmelerin doğal olmadığı ve dolayısıyla bunlar bir kere iyileştirildi mi, mücadele ve çatışma için hiçbir neden kalmayacağı inancı yatıyordu.

1882'de Tolstoy, Moskova sayımına katıldı. O yıl "Ne Yapmalı?" başlığıyla bir makale yayınladı; bu soru galiba Rusların o sırada sık sık kendi kendilerine sorduğu bir soruydu.[20] Moskova o dönem hızlı bir büyüme yaşamış, kırsal kesimden gelen göçmenlerle nüfusu şişmiş, beraberinde de aşırı kalabalıklaşma, yoksulluk, suç, hastalık ve sömürü gibi sorunlarla karşılaşmıştı. Nüfus sayımı, diye açıklıyordu Tolstoy, sosyolojik bir araştırmaydı. Bir

---

19 Leo Tolstoy, *The Kingdom of God and Peace Essays* (The World's Classics), 347–348. Alıntı: Gallie, *Philosophers of Peace*, 122.

20 Deneme Lyof N. Tolstoi, *What to Do? Thoughts Evoked by the Census of Moscow*, çeviri: Isabel F. Hapgood'a önsöz gibi görünmektedir. (New York: Thomas Y. Cromwell, 1887).

bilim dalı için tek örnek olarak sosyolojinin konusu "halkın mutluluğu"ydu.[21] Ne yazık ki, bu amaca rağmen, "yasalar" bilgi toplayarak neyi aydınlatırsa aydınlatsın ve bu yasaları izleyerek ne kadar uzun vadeli yarar elde edilirse edilsin, hayatları kayda geçirilen yoksul halkın yararına çok az şey gerçekleşecekti. İşlerin acınası halinin kapsamlı olarak betimlenmesi, eyleme geçmenin ilk adımını oluşturabilirdi: "Toplumun bütün yaraları, yoksulluk, suç, cehalet - hepsi burada çıplak olarak ortaya çıkacak." Ancak bu yeterli değildi. Aç ve paçavralar içinde bir insanla karşılaştığınızda, diye yazıyordu Tolstoy, "olabilecek bütün araştırmaları yapmaktansa, asıl ona yardım etmenin zamanıdır." Bilimsel mesafenin ve bir acı vakadan diğerine koşmanın yerine, yoksullar ve yardıma muhtaçlarla ilişki kurmanın gerektiğini vurguladı. Gerçek amaç "insanların birbirleri arasına diktikleri engelleri" aşmak olmalıydı.[22] Bunun dışındaki amaçlar, hayırseverliği reddetmek anlamına geliyordu, çünkü hayırseverlik seçkinlerin suçlu vicdanlarını yatıştırmaya, bu arada da bölünmeleri daha da güçlendirmeye yarıyordu. Herkes toplumun yaralarını iyileştirmek için birlikte çalışmalıydı. Tolstoy topluluğa ve kardeşliğe çağrıda bulunuyordu; bu da yoksullara ve ezilenlere ulaşmak için aynı görüşte birleşen insanlar olmasını gerektiriyordu. Bundan elde edilecek yarar hem maddi hem manevi olacaktı. Bunun alternatifinin sınıf savaşı olacağı konusunda uyarıda bulundu: "Böyle olmak zorunda değil, böyle olmamalı da; çünkü bu mantığımıza ve kalbimize aykırı ve eğer yaşayan insanlarsak, olamaz."

Ne yazık ki, az sonra keşfedeceği gibi, peşinden gelenlerin sayısı çok azdı. Üstelik şehrin yeraltı hayatını araştırdıkça, mülksüzlerin şehir hayatı tarafından en az mülk sahipleri kadar baştan çıkarıldığını, yozlaştığını görüyor-

21 *A.g.e.*, 1.
22 *A.g.e.*, 4–5, 10.

du. Sorun sadece problemin boyutları değil, Moskova'nın nasıl bir toplum haline geldiğiydi. Yoksulların arasında hâlâ biraz asalet bulabiliyordu, ama alkoliklere ve fahişelere gelince, ne o onları anlıyordu ne de onlar onu. Bu yabancı bir kültürdü, yaptığı açılımlara karşı direniyor, hiç hoşlanmadığı biçimlerde hayatta kalmayı başarıyordu. Kent hayatını araştırdıkça, önceki umutları da gözüne saf görünmeye başlamıştı. Nihayet bir gece araştırmayı bıraktı. Kendini aptal, işe yaramaz hissediyordu, hasta bir adamın derdini keşfetmiş, ama "bulduğu ilacın hiçbir işe yaramadığını" kabul etmek zorunda kalmış bir hekim gibiydi. Not almayı bıraktı. "Hiçbir sonuç alamayacağımı bildiğimden, soru sormadım."[23] "Ne Yapmalı?" sorusuna verilen cevap, görünüşe göre "Hiçbir şey"di.

Kendi sınıfının aşırılıklarını, toplumsal bölünmelerin nedeni olarak görmeye devam ediyordu, ama şimdi sorunun kent hayatının kendisi olduğunu tespit etmişti. Kentler bozuk, yozlaşmış yerlerdi, reformun ötesine geçmişlerdi. Nedenler daha da derindeydi – suç, insanlığın ekonomik gelişme peşinde seçtiği yolun kendisindeydi. Paranın asli insan ilişkilerinin önüne geçmesine izin verilmişti. İnsan ilişkileri, ancak paranın pek anlam taşımadığı, insanların birbirlerine ve doğanın güzelliğine yabancılaşmasına gerek kalmadığı topraklarda tekrar doğabilirdi. Yasnaya Polyana malikhanesine dönerek bir örnek oluşturdu. Burada tek bir giysiyle, para harcamadan, sadece el emeğiyle doyumu arayarak kendi kırsal ütopyasını yaratmaya çalıştı. Moderniteden bu şekilde tamamen geri çekilen Tolstoy, kendi inancı için doğru olan tek hayatı yaşadığı konusunda ısrar etti. Tavrı pasif ve işbirliğine kapalıydı, ama doğrudan eylem içermiyordu, çünkü o da bir derece örgütlenme ve insanlar arasında arabuluculuk yapma iddiasına neden olurdu.

23 *A.g.e.*, 77–78.

"Anarşistler her konuda haklı," diye yazdı 1890'da, "Mevcut düzeni reddetmekle ve şu anki koşullarda *Otoritenin* olmadığı bir durumda, Otoritenin şiddetinden daha kötü bir şiddet olmayacağına inanmakta haklılar." Ancak tek yanlışları, diye devam etti, bunun bir devrimle olabileceğine inanmaları. Oysa bu, "gittikçe daha çok sayıda insanın hükümet gücünün korumasını talep etmemesiyle olabilir ... Sadece tek bir sürekli devrim olabilir – ahlaki bir devrim: İçteki insanın yeniden doğuşu."[24]

Jane Addams

Mayıs 1896'da Yasnaya Polyana'ya Tolstoy'u ziyarete bir kişi geldi, o da Chicago'dan Bayan Jane Addams'tı. İllinoisli zengin bir çiftçinin kızı olan Addams, o sıralar 30'lu yaşlarının ortasındaydı ve zamanla Amerika'nın en çok hayranlık duyulan, en etkili kadınlarından biri olacaktı. Şöhreti, Chicago'da 1889'da kurulan Hull House Settlement'ta devam edecekti. Bu ev, birkaç yıl önce ziyaret ettiği Londra'nın doğu yakasındaki Toynbee Settlement örnek alınarak kurulmuştu. Projenin altında, eğitimlilerle ayrıcalıklıların, yoksul ve yoksun olanların yanına yerleşmesini, bundan iki tarafın da kazançlı çıkmasını amaçlayan bir kavram yatıyordu. Zirve noktasındayken on üç binalık bir kompleksten oluşan Hull House'ta bir barınak, yıkanma imkânı ve oyun alanı bulunuyordu. Bu fırsatların yanı sıra, sanat, edebiyat ve müzik gibi yüksek kültür denilen şeyi öğrenmek ve bundan yararlanmak için konuk konuşmacılar, tartışma, araştırma ve kampanya yapma imkânları da vardı.

Addams, Tolstoy'un kitaplarının çoğunu okumuştu. ABD'de 1887'de basılan '*Ne Yapmalı*?'yı kendi görüşünün kaynağı olarak tanımlıyordu. Bu görüşe göre, "Tolstoy sa-

24 Mikhail A. Bakunin, *Bakunin on Anarchy* (New York: Knopf, 1972).

dece kendi barınak ve yiyeceğini yoksullarla olduğu gibi paylaşmakla yetinmiyor, onlara hizmet ettiğini de öne sürebiliyordu."[25] Ondan ne kadar etkilendiği açıktı, hatta Hull House'un yemek odasındaki duvar resminde büyük adamın bir portresi de bulunuyordu. Güçlü bir barışçı ve örgütlü din konusunda kuşkulu bir Hıristiyan olarak Addams, Tolstoy'un kötüye direnmeme konusundaki düşüncesini de olduğu gibi benimsemişti. Kendisini "felsefi olarak itiraz etmenin yararsızlığı konusunda ikna olmuş, kötülüğün karşı çıkılarak değil, ancak iyilikle alt edilebileceğine inanmış biri" olarak tanımlıyordu. Yoksulluk, hastalık ve sömürü, toplumun bütünü için bir tehditti ve toplumu parçalayacak çatışmalara yol açmadan uzlaşma biçimleri aracılığıyla çözümlenmeliydi. Kutsal Kitapları "dostluğun açık bir simgesi, bir çeşit barış bağı, ruhun bütünlüğünün zaman içinde bütün farklılıkların üstesinden gelebileceği bir çeşit kutsal nokta" olarak görüyordu.[26]

Yine de, Tolstoy'la karşılaşması bir hayal kırıklığına yol açtı. Yazar, onun Hull House'la ilgili verdiği bilgilere pek dikkat etmeyerek, "seyahat elbisemin kollarına güvensizlikle göz attı. Bu kıyafetteki kumaş bolluğu, birçok genç kızı giydirmeye yeter, dedi." Bu "halk karşısında bir engel" değil miydi? Daha sonra, Addams'ın Illinois'de bir çitfliği olduğunu öğrenince, "topraklarıyla ilgilenmeyen bir toprak sahibi" olup olmadığını sordu. Kentin kalabalığına ekleneceği yerde "kendi toprağını ekip biçerek daha çok yararlı olabileceğini" belirtti. Bu suçlamalar haksızdı, ama Addams'ı Chicago'ya döndükten sonra her gün iki saat fırında zaman geçirmeye ikna edecek kadar etkiledi. Denedi, ama başaramadı. Zamanını en iyi kullanmanın

25 Jane Addams, *Twenty Years at Hull House* (New York: Macmillan, 1910).
26 *A.g.e.*, 56.

yolu bu değildi.[27] Bu küçük olay, neden Tolstoy'un gerçek bir yandaşı olamayacağını ortaya koymuştu.

Tolstoy, iş bölümünü doğaya karşı işlenmiş bir suç sayıyordu; Addams ise bunun kaçınılmaz olduğunu kabul ediyordu. Bütün projesi, karşılıklı bağımlılığın mantığını insanlara kabul ettirmekti. Oysa Tolstoy şehri reddetmişti, çünkü şehir insanlığı bölünmeye zorluyordu. Addams ise şehrin bütün sakinleri için işe yarayabileceğine ve yaraması gerektiğine inanmıştı. Addams ve diğer ilericilerin Tolstoy ile paylaştıkları başlıca ilke, toplumsal bölünmelerin doğal olmadığı, bunların aşılabileceği ve aşılması gerektiği inancıydı. Ama Tolstoy insanların, toprağın ve ruhun birlik içinde uyuştuğu bir dünyaya inanırken, Addams hiçbir mücadeleye girişmeden, bu konuda dünyada en az umut bağlanacak kentlerden biri olan Chicago'da bir dünya yaratmayı amaçlamaktaydı. Chicago o sırada Londra, New York, Paris ve Berlin'den sonra dünyanın beşinci büyük kentiydi. Şekillenmesi, diğerlerine göre çok daha yakın bir geçmişe dayanıyordu. Demiryolları, şehrin Orta Batının ticaret ve iş merkezi olarak konumu ve yoğun göç bir araya gelerek 1880'de yarım milyon olan nüfusu 1890'da bir milyona çıkartmış, 1910'da ise yine ikiye katlayarak iki milyona ulaştırmıştı. Nüfusun yüzde 60 kadarı başka bir ülkede doğmuştu, yüzde 20'si dışında herkes yeni göçmendi. Almanlar, Polonyalılar, Ruslar, İtalyanlar ve İrlandalılar belirgin, bilinçli cemaatler oluşturmuş, birbirleriyle de sık sık sorunlu ilişkiler yaşıyorlardı. 1871'de büyük bir yangının eski ahşap binaları yok etmesinden sonra, şehir büyük ölçüde taş ve demirden yeniden inşa edildi.[28] Chicago, gökdeleni icat etti. Pa-

27 Jan C. Behrends, "Visions of Civility: Lev Tolstoy and Jane Addams on the Urban Condition in *Fin de Siècle* Moscow and Chicago," *European Review of History: Revue Européenne d'Histoire* 18, no. 3 (Haziran 2011): 335–357.

28 Martin Bulmer, *The Chicago School of Sociology: Institutionalizati-*

ra sanata, parklara ve John D. Rockefeller'in maliyetini karşıladığı yeni bir üniversiteye aktı. Şehirdeki hayat zor, koşullar kötüydü. Radikal gazeteci Lincoln Steffens'in 1904'te yazdığına göre, "Şiddette birinci sırada, dibine kadar kirli; gürültülü, kanunsuz, sevimsiz, kötü kokan, yeni, aşırı büyümüş hantal bir köy, şehirlerin içinde bereketli bir suç yuvasıydı. Suç açısından tamamen açıktı; ticari açıdan utanmazdı; toplumsal açıdan düşüncesiz ve kabaydı."[29] Upton Sinclair *The Jungle (Chicago Mezbahaları)* adlı romanı için kılık değiştirerek mezbahalara gitmiş, et paketleme endüstrisindeki göçmen işçilerin içinde yaşadığı feci koşulları gözler önüne sermişti.

Max Weber, Chicago'yu 1904 sonbaharında, St. Louis'de yapılacak önemli bir bilimsel kongreye giderken ziyaret etmişti. Kenti çarpıcı bir benzetmeyle tarif etti: "Bağırsakları ortada, derisi soyulmuş bir insanoğlu."[30] Mezbahaları gezerek "hiçbir şeyden şüphelenmeyen bir büyükbaş hayvanın" kesildiği bölüme girmesini sağlayan otomatik süreci, hayvanın bir çekiçle vurularak düşüşünü, demir bir mengeneyle kaldırılarak işçilerin "bağırsaklarını çıkarıp derisini yüzdükleri" yolculuğa devam edişini seyretmişti. "Bir domuzu ahırdan sosise ve konserve kutusuna kadar izlemek mümkün" diye yazmıştı. Ziyareti sırasında, Birleşik Et Kesicileri ve Kasap İşçileri Sendikası (Amalgamated Meat Cutters and Butcher Workman's Union) mezbahalara sendikayı sokmak için yapılan bir grevde uğradığı yenilgi nedeniyle zor durumdaydı. Weber, açıkça biraz abartarak sonrasını şöyle anlatmıştı: "İtalyanlar ve Zenciler grev kırıcılığı yaptı; her gün iki tarafta düzinelerce

---

on, Diversity and the Rise of Sociological Research (Chicago: University of Chicago Press, 1984), 13–14.

29 Lincoln Steffens, *The Shame of the Cities* (New York: Peter Smith, 1948, ilk baskı 1904), 234.

30 Lawrence A. Schaff, *Max Weber in America* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011), 41–43.

insanın öldüğü çatışmalar sürdü; bir tramvay devrilerek bir düzine kadın ezildi, çünkü tramvaya, sendikaya üye olmayan biri binmişti; yükseltilmiş demiryoluna dinamit atma tehditleri savruldu ve bu demiryolundaki vagonlardan biri gerçekten raydan çıkartılarak nehre atıldı."[31] Weber, Hull House Settlement'ı da ziyaret etti. Bu konuda eşi Marianne övücü sözlerle şöyle demişti: "İçinde günlük bir kreş, otuz kadın işçiyi barındıracak imkânlar, gençler için spor alanı, sahnesi olan büyük bir konser salonu, eğitime yönelik bir mutfak, bir çocuk bahçesi, el işlerinde her türlü eğitimin verildiği odalar vb. var. Kış boyunca her iki cinsten 15.000 kişi buraya eğitim, ilham, tavsiye almak ve iyi zaman geçirmek için geliyorlar."[32]

Addams kendisini ve Hull House'u, kentsel bölünmelerden oluşan bir girdabın içine sokmuştu; bitmek bilmeyen bir ırk sorununun, siyahlara yapılan muamelenin, tarımdaki düşüşün ve kentin yükselişinin, etnik gruplar arasındaki gerilimlerin ve sermayeyle emek arasındaki sürekli çatışmaların bir sonucuydu bu. Addams, o sırada ABD'deki büyük liberal projeye, İlerlemeciliğe bağlanmıştı. İlerlemeciler zamanın toplumsal sorunlarını hükümetin karşısındaki en önemli meydan okuma olarak görüyor ve derhal eyleme geçilmezse, bunların iyileşmesi imkânsız kırılmalara yol açmasından korkuyorlardı. Hükümet, çeşitli kesimlerin çıkarlarının üstünde, bir bütün olarak toplum adına birleştirici bir güç olmalıydı. Addams bu konuda demokratik bir iyimserdi, sıradan insanların kendi fikirleriyle hayatlarında düzen ve itidali sağlayabileceklerine, yurttaşlıkla ilgili sorunlarda yapıcı roller üstlenebileceklerine inanıyordu. Kendi görüşleriyle, İngiliz Fabianlarına atfedilen safiyane görüş arasında bir fark olduğunu

31 *A.g.e.*, 45. Schaff şiddet tariflerinin belki de abartılmış olabileceğini önermiştir.

32 *A.g.e.*, 43–44.

belirtiyordu; Fabianların "Kilise veya Devletin içinde herhangi bir yerde, neyin yanlış olduğunu anladıkları anda işleri düzeltecek otoriteye sahip bir grup insan var," şeklinde düşündüğünü varsayıyordu.[33] Büyük sanatları ve büyük fikirleri sıradan insanların ulaşabileceği hâle getirerek bunların kendilerini geliştirebileceğine ve hayatları hakkında bilgili bir şekilde seçimler yapabilecek hâle getirebileceğine inanıyordu. Müthiş bir toplumsal ve siyasal eleştirmen olarak, şehir yönetiminin caddeleri temizlemek, çocukları eğitmek ve işyerini kurallara bağlamak gibi konulardaki başarısızlığını kınıyordu. Bir feministti, ırk eşitliğine inanıyor ve sendikaları destekliyordu. Ancak en derinde yatan inancı, hiçbir çatışmanın şiddet noktasına çıkarılması gerekmediğini ve görünürde uzlaşmaz gibi görüleni uzlaştırma yollarının bulunabileceğiydi. Sosyalistlerle bağlantılıydı, ama ekonomik determinizmi, sınıf bilincini ve şiddetli bir çatışma için yapılacak bütün hazırlıkları reddediyordu. Sendikaları desteklerken, onların düşman olarak gördüklerine ulaşabilmek için biraz daha çaba harcamalarını istiyordu. Hull House'un "sınıfların birbirine bağımlılığının karşılıklı olduğu teorisi üzerine açıldığını" belirtiyordu.[34] İnsanların neden aşırı uçlara kaydığını anlıyordu, ama bunu onaylaması mümkün değildi. Aynı zamanda da denetim dışı, sakinlerine düzgün bir hayat tarzı sağlayamayan ve değişim kaynağı olarak sınıf savaşına bir alternatif bulmak konusunda umutsuzluğa kapılmış bir şehir karşısında dehşete düşüyordu. Bir şekilde topluluğun kapitalist ve işçi, muhafazakâr ve ajitatör bütün kesimlerini tek bir çatı altında toplamak isti-

33 James Weber Linn, *Jane Addams: A Biography* (Chicago: University of Illinois Press, 2000), 196.

34 Addams, *Twenty Years at Hull House*, 171–172. Yaklaşımının sunuluşu, Jane Addams, "A Function of the Social Settlement" Louis Menand, ed., *Pragmatism: A Reader* (New York: Vintage Books, 1997), 273–286.

yordu. Bu gerçekleştikten sonra, aralarındaki farklılıkları aşarak, vicdansızlarla ve sömürücüyle her gün baş etmek zorunda olan, şaşkınlık içindeki göçmenin "daha iyi bir Amerikalı tipini" görmesini sağlayacaklardı.[35] Felsefesi, Chicago'da Pullman şirketiyle ilgili sert bir kavganın ilham verdiği bir denemede ortaya konmuştu. Bu çatışmanın nedenleri sadece kaba iş pratikleri değil, Pullman'ın işçilerine oturacakları şehri de sağlayan paternalist yaklaşımıydı. Daha sonra bir resesyon sonucu işçilerin ücretleri azaltılmış, ama evlerinin kiralarında bir düşüş olmamıştı. İşçilerin tepkisi müthişti; aylarca süren bir kavgaya, ciddi şiddete (on üç ölü) ve sıkıyönetime yol açmıştı. Addams, yazdığı denemede bu çatışmayı Kral Lear ile kızı Cordelia arasındaki çatışmaya benzetiyordu, her iki çatışma da kaybedilmişti, çünkü birbirlerinin durumunu kavramayı başaramamışlardı.[36] "Hepimiz çağımızın toplumsal coşkusunun, ücretli işçinin kurtuluşuna yöneldiği konusunda hemfikiriz," diye yazıyordu: "Ama Cordelia nasıl babasını kendi kurtuluşunun alanına dahil ederek bencil davranıp sadece kendisini ele aldıysa, çalışanlar da vizyonlarının şafağında kurtuluşu sadece kendileri için istemekte, eski ilişkilerle düşüncelerini karartmaktadır; Cordelia'nın bilinci yeni hayatta gelişerek onu tekrar babasına döndürmüş, ama orada artık nesnel ve trajik hâle gelmiş acımasızlık ve gazabın çukuruna düşerek ölmüştür; işte çalışanların kurtuluşu da, ya başından itibaren işverenlerini de kapsayacak ya da birçok yenilgi, acımasızlık ve tepkiyle karşılaşacaktır."[37] Addams çatışmaların varlığını,

---

35 *A.g.e.*, 98–99.

36 Lear aynı zamanda Tolstoy'un en sevdiği Shakespeare oyunuydu. Oyunun sonunda kralın karakteri, "kutsal budala (yurodivy) tipinin – Tolstoy'un da hayalini kurduğu, Rusya'ya özgü (ve başka hiçbir yerde görülmemiş) bir azizlik mertebesini temsil eden tipin - İngiliz edebiyatındaki en yakın karşılığıydı." Bartlett, *Tolstoy*, 332.

37 Jane Addams, "A Modern Lear." Bu 1896 konuşması 1912'ye kadar

bunların tamamen suni olmadığını, grupların birbirlerini hayal kırıklığına uğratabileceğini ve kızdırabileceğini kabul etti. Ama bu çatışmaların şiddete dönüşmesinin engellenebileceğine de inandı. Elshtain'ın gözlemlediği gibi, sorun, çeşitli etnik grupların savaşçılığını gözardı etmesine yol açan "kozmopolit gelecekle için olabilecek en iyi senaryo"ya bağlı kalmasıydı. Chicago'nun karmaşık etnik politikalarını gözlemleme ve ortak çıkarları tanımlama yeteneği, bunu başlıca misyonu haline çevirmişti. Hayatta kalabilmek için günlük mücadelenin gereklerini yerine getirirken, önyargılarını ve geleneksel düşmanlıklarını bir kenara koyan yeterince insan görmüştü; bu da onu devletler arasındakiler de dahil, hiçbir çatışmanın olmadığı bir ortamda neler başarılabileceği konusunda iyimser yapmıştı. Eğer kendini ifade etme imkânı bulursa, halkın içsel iyiliği farklılıkları aşabilir, hatta savaşı gereksiz hâle getirebilirdi. Kendisini "barışı seven bütün dünya kadınlarının sözcüsü" diye sunup ABD'nin 1917'de savaş girmesine karşı çıkarak popülerliğine zarar vermeyi bile göze aldı. Savaştan sonra enerjisini barışa destek vermeye harcadı, öyle ki 1931'de Nobel Ödülünü de kazandı. "Kent yaşamının gereklerinden doğan uzlaşmalar, uluslararası düzeyde tekrarlanabilir" sonucuna varmış, "savunma ve güvenliğe dair bütün kaygıların, militarizmi ve otoriterliği kabul etmek anlamına geldiğine" ikna olmuştu.[38]

John Dewey

Addams, kişiler için çok az şey yapabilen dünyadan kopuk akademik araştırmalar konusunda Tolstoy gibi ihtiyatlıydı. Ancak, Zürih'te doktora yapmış ve Engels'i tanı-

---

yayınlanmamıştı. Erişim: http://womenshistory.about.com/cs/addamsjane/a/mod_ lear_10003b.htm.

38 Jean Bethke Elshtain, *Jane Addams and the Dream of American Democracy* (New York: Basic Books, 2002), 202, 218–219.

mış olan Florence Kelley'nin girişimi sonucu, Hull House çevrede yapılan bir dizi çalışmanın merkezi oldu. Bu çalışmalar yüzyıl başında kent yaşamının kapsamlı bir betimlemesini sunuyordu. Bunlar, eğer toplumsal koşullar bilinirse, bunlara karşı önlemlerin de alınabileceği yolundaki ilerlemeci iyimserliği yansıtıyordu.[39] Chicago Üniversitesinde toplumsal araştırmayla toplumsal eylemin bir arada gittiğine baştan inanılıyordu. Üniversitenin sosyoloji bölümünü Albion Small kurmuştu. Bu ABD için bir ilkti ve üniversite II. Dünya Savaşının başlamasına kadar sosyolojinin Amerika'daki "başkenti" sayıldı.[40] Small bir rahipti, ama Hıristiyanlıkla toplumsal merak arasında çok az ilişki kurabilmişti; sosyolojiyi gerici güçlerle devrim güçleri arasında öne doğru giden bir bağlantı olarak görüyordu. Yani demokratik değişimin bir aracıydı: "Geleneksellik tezdir, Sosyalizm antitezdir, Sosyoloji ise sentezdir."[41] "Akademisyenlik ve Toplumsal Ajitasyon" gibi anlamlı bir başlık verdiği bir makalede, ilerlemeci inanışı

39 Hull House araştırmasının kalitesine ilişkin araştırma üzerine, Chicago Üniversitesindeki erkek sosyologların kadın düşmanı tavrı olmasa, Addams ile meslektaşlarının Amerikan sosyoloji tarihindeki öneminin hak ettiği takdire ulaşacağına ilişkin öneriler seslendirilmiştir. Mary Jo Deegan, *Jane Addams and the Men of the Chicago School* (New Brunswick: Transaction Books, 1988).

40 Don Martindale, "American Sociology Before World War II," *Annual Review of Sociology* 2 (1976): 121; Anthony J. Cortese, "The Rise, Hegemony, and Decline of the Chicago School of Sociology, 1892–1945," *The Social Science Journal*, Temmuz 1995, 235; Fred H. Matthews, *Quest for an American Sociology: Robert E. Park and the Chicago School* (Montreal: McGill Queens University Press, 1977), 10; Martin Bulmer, *The Chicago School of Sociology*.

41 Small, alıntı: Lawrence J. Engel, "Saul D. Alinsky and the Chicago School," *The Journal of Speculative Philosophy* 16, no. 1 (2002): 50–66. Bulunduğu mahalledeki pek çok vaka etüdüne ek olarak üniversitenin bir avantajı da John D. Rockefeller'ın cömert parasal desteği, özgür entelektüel atmosferi ve genelde bu tür önde gelen üniversiteler için iddia edilen elitizm ve ayrımcılığın bulunmamasıdır.

güçlü bir şekilde savunur. Amerikalı akademisyenler, diye yazar, "olayların bilgisinden güçlerin bilgisine, güçlerin bilgisinden de daha eksiksiz bir toplumsal ve kişisel hayat adına, güçlerin denetimine doğru ilerlemelidir." "Soyutlamalarla yetinen veya araştırmanın yaşayan insanların yaşayan çıkarlarıyla ilişkisini göz önünde tutmayan" her türlü sosyoloji kavramına sempati beslemiyor, güvenmiyordu. Bu amaçlar açısından Chicago istisnai bir taban sağlamaktaydı. "Dev bir sosyoloji laboratuvarıydı."[42]

Bu deneyci yönü, 1894'te Chicago Üniversitesine katılan John Dewey için heyecan verici olmuştu. Dewey'nin psikoloji ve felsefede zaten belli bir ünü vardı. Chicago'ya geldiğinde, eşi Alice'in de cesaret vermesiyle, daha radikal bir siyasi ve entelektüel konuma doğru ilerlemişti. Üniversitenin kendisi radikaller için pek rahat bir yer değildi. İşçi sınıfına destek verirken sesleri fazla yüksek çıkanlar atılmıştı. Ama Dewey, Chicago'yu "Ellerini uzatmış, birileri çözsün diye yalvaran, sorunlarla dolu" bir yer olarak görüyordu.

Hull House'da çıkış yolunu gördü, Addams'la arkadaşlık kurdu ve düzenli olarak burada konuşmalar yaptı. Geldiği sırada Pullman grevi sürmekteydi. Başlangıçta tamamen sendikalara sempati beslerken, Addams onu mücadele yerine uzlaşmayı teşvik etmek gerektiğine ikna etti. Bu görüş, sendikanın başarısızlığı nedeniyle ödemesi gereken bedelle de güçlendi. Dewey'nin kendine özgü liberalizmi, bireysel haklarla ilgili klasik liberal kaygılardan çok, gereksiz bölünmelerle zarara uğrayabilecek toplumsal organizmanın sağlığına gösterdiği ilgiye yansımıştı. Ama aynı zamanda bu sağlığın demokrasi yoluyla sağlanabileceğine ciddi olarak inanıyordu; sonradan uzun ha-

42 Albion Small, "Scholarship and Social Agitation," *American Journal of Sociology* 1 (1895–1896): 581–582, 605.

yatı boyunca bunun hiç değişmediğini öne sürecekti.[43] Bu kendine özgü demokratik iyimserlik, Addams ile paylaştığı ortak bir noktaydı. Bu inanış, belli bir eğitim felsefesine yansımıştı. O felsefe de, insanın kendisini toplumun bir parçası olarak düşünmeyi öğrenerek herkesin kendi potansiyelini geliştirebileceği koşulların yaratılmasına odaklanmıştı; bu da taviz vermeyi ve uyum sağlamayı teşvik edecekti. Okullardan işyerlerine kadar, kurumların etkisi altında olan herkesin karar vermede bir rolü olması gerektiğine inanıyordu. Hem daha iyi bir yönetimin hem de deneyimin iyileştirilmesi ve uygarlaştırılmasının kaynağı olarak, katılımcı demokrasiden yanaydı. Addams gibi bir barışçı değildi ve Amerika'nın I. Dünya Savaşına girişini desteklemişti, ama ondan sonra keskin bir savaş düşmanı duruş sergilemişti.[44]

Felsefeden beklediği, "filozofların sorunlarıyla uğraşacak bir araç" değil, "filozoflar tarafından geliştirilen, insanların sorunlarıyla uğraşacak bir yöntem"di.[45] Radikal ve muhafazakârların bir araya getirilmesi gerekiyordu. Radikaller "geçmiş deneyimlerin bilgeliğine sahip olmasalar da" eyleme geçme dürtüsünü ve gelecek vizyonunu sağlayacaklardı; "kontrolsüz ve örgütsüz" olabilir, kendilerini sadece "ânın rastgele ve karışık heyecanına" kaptırabilirlerdi.

Bu durum toplumsal reformcuya özel bir rol biçiyordu. Bu kişi "psikolog, sosyal danışman ve eğitimci" ola-

---

43 Robert Westbrook, "The Making of a Democratic Philosopher: The Intellectual Development of John Dewey," Molly Cochran, ed., *The Cambridge Companion to Dewey* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010), 13–33.

44 En önemli başlıklar arasında, *Democracy and Education* (New York: Macmillan, 1916); *Human Nature and Conduct* (New York: Henry Holt, 1922); *Experience and Nature* (New York: Norton, 1929); *The Quest for Certainty* (New York: Minton, 1929); *Logic: The Theory of Inquiry* (New York: Henry Holt, 1938) de bulunmaktadır.

45 Small, "Scholarship and Social Agitation," 362, 237.

rak, "birbirine zıt tarafları yorumlamak, toplumsal düşmanları uzlaştırmak ve olaya karışan bireylerin eksik kişiliklerini tamamlamak" zorundaydı.[46] Toplumu organik bir bütün olarak görmek, özerk bireylerin çıkarımlarına dayalı *bırakınız-yapsınlar* ekonomisine karşı bir meydan okumaydı. Tembel Darwinciler en iyi uyum sağlayanın hayatta kalacağından söz ediyorlardı, bu bir çeşit şiddet reçetesine dönüşmüştü, bunun yerine, toplumsal dayanışmanın gerekleri yerleştirilmeliydi. Çalışan bir evrim süreci varsa, mantıklı yolun bireysel kazanca değil işbirliği ve karşılıklılık ilkesine dayanması olduğunu adım adım kabul etmekti.[47] Bu, stratejiye karşı çıkan, amacı çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek değil aşmak olan bir kişinin felsefesiydi. Ama yine de pragmatizmi benimsiyordu, pragmatizm bir felsefe olarak stratejiyle birlikte anılmaya başlamıştı.

Pragmatizm kelimesinin kökeni Latincedeki *pragmaticus*ta yatar. Roma döneminde bu terim, faal ve işbilir olmak anlamında kullanılıyordu. Bir süre için, başkasının işine burnunu sokmak anlamında aşırı faaliyet gibi olumsuz bir yan anlam da kazandı. Ancak 19. yüzyılda, pragmatizm çok daha olumlu bir anlama bürünmüştü. Gelişmelere sistematik ve pratik olarak bakmayı, gerçekçi olmayı, olaylara odaklanmayı, ideal olandan çok, ulaşılabilir olanı amaçlamayı ifade ediyordu. Felsefi bir yapı olarak kökenleri 18. yüzyıl Alman filozofu Immanuel Kant'a gitmekteydi. Belirsizlik karşısında eyleme geçme zorunluluğunu ele alan Kant, bir hastayı tedavi eden doktor örneğini vermişti; doktor gözlemlediği semptomlara dayanarak bir tanı koyuyordu. Ama önerdiğinin doğru tedavi olduğundan emin olamayacağı için, görüşü ihti-

46 Andrew Feffer, *The Chicago Pragmatists and American Progressivism* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1993), 168.
47 *A.g.e.*, 237.

male dayalıydı. Başka bir hekim, daha farklı ve daha iyi bir sonuca varabilirdi. "Bazı eylemlerde hedefe ulaşmanın aracı olarak kullanılan bu tür ihtimale dayalı inanca, pragmatik inanç adını verdim." Bu terim, stratejide gereken inanç türünü, belirsizlik karşısında yapılan, ama eyleme geçmek için yeterli olan en iyi tahmini, tam olarak ifade ediyordu. Charles Pierce, Kant'ın yalnızca belli türde bir inançtan değil, bütün inançlardan bahsettiği sonucuna vardı, çünkü bütün inançlar ihtimale dayalıydı. Bütün eylemler bahis oynamaya benziyordu, çünkü hepsi de bir tahmin derecesine bağlıydı. İşe yarayan bir inanç, kazanan bahis demekti. 1910'da 68 yaşında ölen psikolog ve filozof William James, pragmatizmin gerçek babası olarak kabul edilir. Pierce'in içgörüsünü alarak daha da geliştirmiştir. Pragmatik yöntemi "ilk şeylerden, ilkelerden, 'kategorilerden', sözde gerekliliklerden öteye bakma yeteneği; son şeylere, meyvelere, sonuçlara doğru bakma yeteneği" olarak tarif etmiştir.[48] James için fikirler doğru olarak başlamaz, olayların sonucu olarak doğru hâle gelir. Bir fikrin "doğruluğu aslında bir olay, bir süreçtir; yani kendini doğrulayan bir süreçtir." İnanç olarak tanımlananlar, gerçekle ilgili değil, eyleme hazırlıkla ilgilidir. "Kısacası, inançlar aslında eylem kurallarıdır ve bütün düşünme işlevi eylem alışkanlıklarının üretimine doğru atılmış bir adımdır."[49] Bu temelde sınav, bir inancın gerçeği ne kadar betimlediği değil, gerçekten bir perspektif sağlayıp sağlamadığıdır. Nasıl ki banknotlar değişim aracı olarak kabul edildikleri sürece değer taşırlarsa, fikirler için de aynı şey geçerlidir. Başkaları tarafından kabul edildikleri sürece doğrudurlar. Bu tutum, gerçekle ilgili iddiaların güvenilirliği açısından kötü sonuçlara yol açsa

---

48 William James, "Pragmatism," Louis Menand, ed., *Pragmatism*, 98.
49 Louis Menand, *The Metaphysical Club* (London: Harper Collins, 2001), 353–354.

da, kamusal arenada fikirlerin kaderiyle ilgili zekice bir gözlemdir. Pragmatizm, nasıl düşünülmesi gerektiğiyle ilgili bir reçete, eylemlerin sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesini teşvik eden bir mantık kurma biçimi olarak stratejistlere tavsiye edilebilir; kaba, hassasiyetten yoksun düşünce biçimleriyle çelişir. Veya herkesin nasıl düşündüğüyle ilgili bir tanım olarak da görülebilir, elbette düşünenlerden bazıları diğerlerine göre daha başarılı olacaktır. Bilginin şartlandırmasıyla büyüyen farkındalığa bir yanıt olarak, inançlar, üzerinde çalışılan hipotezlere, olaylar da deneyimlere dönüşmüştü. Fiziksel alanda çalışan bilim adamları, hipotezlerini ancak deney yoluyla doğruladığı gibi, bütün toplumsal eylem de deneyim yoluyla sonuçlarla ilgili bir hipotezi doğrulama girişimiydi.

Dewey işte bu temele dayanarak ilerlemeci, deneyci bilim düşüncesine bağlandı. "Pragmatizm" teriminden çok "araçsalcılık" deyimini tercih etti. Ancak bu terim tutmadı.[50] Pragmatizm, onun için inançların kökenini ve deneyim yoluyla nasıl geliştiklerini anlamak için bir araç oldu. Weber'in tersine, olayların değerlerden ayrı olarak varlıklarını sürdürdüğünü düşünmedi. Bakanın perspektifi, dünyayı nasıl gördüğünü de şekillendirmeye mahkûmdu. Dünya görüşü, değerlerin kayması nedeniyle değil, olaylara katılımdaki farklı biçimler nedeniyle değişiyordu. Dewey düşünmenin ve eyleme geçmenin aynı sürecin parçası olduğuna dair hipoteze yeterince güveniyordu; bu temel üzerine sadece bir eğitim teorisi geliştirmekle kalmadı, bunu zaman içinde Chicago Laboratuvar Okulu denilen okula uyguladı.

Yani düşünceler, gerçeğin ortaya çıkışı değil, gerçeğe uyarlanma araçlarıydı. Gerçek pratikte işe yarayan şeydi. Gerçeklikle ilgili görüşler her zaman parçalı ve eksikti,

50 *A.g.e.*, 350.

nesnel temsillerden çok kendi kurduklarımızdı. Eleştirmenlerin gözlemlediği gibi, bu tartışma çizgisi, çok öteye giderse göreciliğe ulaşabilirdi; bir eylem kılavuzu olarak işe yaradığı sürece, herhangi bir inanç grubu da en az bir başkası kadar iyiydi. Ama "işe yarayıp yaramadığı," sonuçların nasıl değerlendirildiğine bağlıydı.[51] İşte toplumsal araştırma bu nedenle önemliydi, çünkü üst üste birikiyordu, dolayısıyla eylemlerin sonuçları karşısında şaşırma riski azaltılıyordu. Amacın araçları haklı çıkarıp çıkarmadığıyla ilgili standart ahlaki soruya gelince, Dewey hiç kuşkusuz araçların ancak sonuçlar tarafından haklı çıkarılabileceğine inanıyordu. İstenilen bir amaca götüreceği konusunda belli bir araca duyulan güvenin, aynı eylemin başka, daha az istenen sonuçları da olabileceği ihtimaliyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini kabul ediyordu. Dolayısıyla eyleme geçmeden önce, istenen veya istenmeyen bütün olası sonuç yelpazesini göz önüne almak ve seçimi bu temele dayanarak yapmak gerekliydi.[52] Bu ciddi bir öngörü gerektiriyordu. Bu olmadan pragmatizmin değeri azalırdı. Dewey, entelektüel süreci toplumsal süreçle bağlantılandırıyordu. İyi bir hayatın ancak bir topluluğun parçası olarak geliştirilebileceği konusunda Tolstoy'la aynı fikirdeydi. Çatışma potansiyeli nedeniyle -burada Tolstoy'dan ayrılıyordu- Dewey demokrasiyi, bireylerin ihtiyaçlarının birbirleriyle ve daha geniş toplulukla uyumlu hâle getirilmesinin bir yolu olarak görüyordu; böylece görünürdeki düşmanlıklar aşılabilecek, özel olan kamuyla birleşecekti. Bu da toplumsal hedeflere doğru bir ilerleme varken, bireysel hedeflere tam anlamıyla ulaşılamayacağının, bunun yalnızca aktif

51 Dewey "arzuyu eylemle uzlaştırma noktasına tehlikeli derecede yaklaşmıştı." John Patrick Duggan, *The Promise of Pragmatism: Modernism and the Crisis of Knowledge and Authority* (Chicago: University of Chicago Press, 1994), 48.

52 Dewey, *Human Nature and Conflict*, 230.

bir tutumla sağlanabileceğinin kabul edilmesi anlamına geliyordu. Çatışma, sorun çözmenin bir aracı değildi; çözülmesi gereken sorunun kendisiydi.

Dewey, Weber'in davet edildiği 1904 Kongresine gitmemeye karar verdi, bu nedenle ikisi karşılaşamadılar (ama Harvard'da James'i görmüştü). Weber, en azından ana temalarda kendi çalışmasıyla örtüştüğü için Dewey'nin çalışmasından belki de haberdardı. Bilimsel yöntemin değerlendirilmesi, düşünceyle eylem arasındaki ilişkiye odaklanmaları ve eylemleri niyetleri kadar sonuçlarına göre de yargılama gereğine yaptıkları vurgu nedeniyle aynı alandaydılar. İkisi arasında önemli farklılıklar da vardı. Dewey olguyla değeri birbirinden ayırma konusunu ciddiyetle ele almazken, Weber bu konuda ısrar ediyordu. Dewey demokrasiyi katılımcı ve kucaklayıcı bulurken, Weber için demokrasi, geniş bir havuzdan uygun önderi seçme ve bir dereceye kadar hesap verilebilirliği sağlama aracı olarak değer taşıyordu.

Sanki pragmatizm, stratejistin felsefesinden doğmuştu. Zamanla özel bir siyasal erdemi ifade eden bir terime dönüşmüştü; bu erdem, amaç ve araçları değişen bir çevreye uygulayabilme, esneklik gösterebilme, politikaların tersine çevrilebildiği ve pozisyonların yerinden oynayabildiği bir tesadüf, deneme, hata dünyasını kabullenme erdemiydi. Bir pragmatist, taviz vermeye yanaşmayan, koşullara aldırmayan ve kanıtları yok sayan dogmatistle karşılaştırıldığında, daha olumlu gözüküyordu. Ama Dewey bu stratejist felsefesini, yani pragmatizmi, derin çatışmaları yok saymaya çalışan ve politikaların yerine araştırmaya dayalı reformu geçirmeye uğraşan, strateji-dışı bir dünya görüşüyle birleştiriyordu. Menand şu gözlemde bulunuyordu: "Yeni bir iç savaş ihtimalinin çok uzak gözükmediği bir zamanda, düşüncelere tapılmasına karşı uyarıcı bir felsefe, ilerlemeci politikaların başarıyla

inşa edilebileceği tek felsefeydi."[53] Bu açıdan hem kışkırtıcı hem yatıştırıcı gözüken bir düşünce şekli sunmaktaydı.

Ama böyle olmasını gerektiren içkin bir neden yoktu. Koşulların hesaba katılması, bunların belirlenebileceğine, en azından işe yarar bir şekilde kestirilebileceğine duyulan güvene dayanıyordu. Böylece en uygun seçim yapılabilirdi, ama bu seçim yine de iki kötünün arasındaki seçim olacaktı.

1936'da Weber'den etkilenen Amerikalı sosyolog Robert Merton, "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action" (Amaca Yönelik Toplumsal Eylemin Tahmin Edilemeyen Sonuçları) başlıklı kitabı yazdı.[54] Merton'a göre, bütün sonuçların önceden tahmin edilememesinin nedeni, normalde cehaletle açıklanıyordu; bu da bilgi arttıkça ve iyileştikçe, eylemin niteliğinin ve etkisinin artacağı görüşüne yol açmıştı. Ama hangi bilginin elde edilebileceği konusunda sınırlar vardı ve Merton, yıllar sonra davranışsal iktisatçıların açıklayacağı bir noktayı önceden tahmin etmek için fazladan bilgi edinmeye bu kadar fazla zaman ve enerji harcamanın değip değmeyeceğini soruyordu. Bir başka faktör de hataydı, örneğin belli bir eylem önceki bir tarihte istenen sonucu verdi diye, koşullardaki değişimlere dikkat etmeksizin aynı sonucu beklemek, yapılacak hatalara verdiği örneklerden biriydi. Bu durum, dikkatsizlikten veya daha psikolojik bir şeyden, "sorunun bazı unsurlarını göz önüne alamamaktan veya kararlı bir şekilde reddetmekten" kaynaklanıyordu. Daha sonra, Merton'ın "çıkarın kaçınılmaz acilliği" dediği sorun geliyordu, bu da, daha uzun vadeli sonuçları göz önüne almak yerine, kısa vadeyi vurgulama sorunuydu. Bir eylem belli bir sonucu garanti etmeye

53 Menand, *The Metaphysical Club*, 374.

54 Robert K. Merton, "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action," *American Sociological Review* 1, no. 6 (Aralık 1936): 894–904.

çalışırken, akılcı olmalıydı, ama "belli bir eylem tam da psikolojik veya toplumsal bir vakumda gerçekleşmediğinden, etkileri başka değer ve çıkar alanlarına da yayılacaktı." Son olarak, bütün stratejilerin merkezi noktasına parmak bastı: "Gelecekteki toplumsal gelişmeler hakkında kamusal olarak yapılan tahminler çoğu zaman dayanaksızdır, çünkü tahmin, somut durumda yeni bir unsur haline gelmiş, gelişmelerin başlangıcını değiştirme eğilimine girmiştir." Örnek olarak Marx'ın tahminlerini verdi. "19. yüzyıldaki sosyalist vaaz" kolektif pazarlıktan yararlanan işçi örgütlenmelerine yol açmış, "böylece Marx'ın öngördüğü gelişmeleri tamamen ortadan kaldırmadıysa bile yavaşlatmıştı."

Stratejiyle ilgili her tartışmanın kalbinde, neden ve sonuç sorunu yatmaktaydı. Stratejik eylem, istenilen sonuçların, uygun eylem biçiminin seçilmesini izleyeceğini varsayıyordu. İlkesel olarak, sosyal bilimin stratejik seçimleri daha kolay yapması bekleniyordu, çünkü nedensel ilişkiler orada daha iyi anlaşılıyordu. Bu da kendi ahlaki zorunluluklarını yaratmaktaydı. Weber için, eylem veya eylemsizliğin olası sonuçlarını değerlendirme imkânı, sosyal bilimin sunabileceği daha iyi içgörülerden yararlanmamanın sorumsuzluk olacağı anlamına geliyordu.

Dewey için de bu saçmaydı, çünkü her eylemden en iyi sonucu alma fırsatını kaçırmak demekti. Tolstoy içinse asıl saçmalık, toplumsal süreçlerin –bütün karmaşıklığı içinde- tam olarak kavranabileceği konusundaki kendini beğenmişlikte yatıyordu. Bu konularda gerçek uzman diye bir şey olamazdı. İnsan aklı büyük, toplumsal veya siyasal süreçlerde rol oynayan faktörlerin tümünü kavrama gücüne sahip değildi. Strateji olamazdı, çünkü belli bir eylemin yaratacağı farka güvenmek imkânsızdı.

20. yüzyılın ilk yıllarında, strateji olasılığını reddetmek, bastıran dev toplumsal ve siyasal sorunlar karşısın-

da umudu terk etmek demekti. Ancak dikkatli davranmak için kuşkusuz iyi nedenler vardı. Durum ne kadar karmaşık ve yeni olursa, eylemlerle sonuçlar arasında bağlantı kurmak da o kadar zorlaşıyordu. İstenmeyen sonuçlar da en az istenenler kadar önemliydi. Kısa vadeli hedeflere ulaşılınca bile uzun vadeli ters sonuçlarla elde edilen yarar sıfıra inebilirdi. Hepsinden zoru, insanın dayandığı hipotezi geçersiz hâle getirmeye çalışan bir muhalifin olduğu durumlardı. Neden-sonuç ilişkilerinin doğru bir şekilde anlaşıldığı durumlarda bile istenilen sonuçları ortaya çıkarmaya yetecek önlemler elde olmayabilirdi. Eğitim politikasını değiştirmek bir şeydi, kapitalizmin akışını değiştirmek veya kitlelerin inandığı zararlı bir efsanenin büyüsünü yok etmek ise başka bir şeydi. İlerici bir sosyal bilimin sunduğu bilgilere sahip, aydınlanmacı toplumsal politikaların, endüstrileşmenin yaralarını iyileştireceği konusundaki iyimserlik, yüzyılın ortasında yaşanan ideolojik, ekonomik ve askeri felâketleri zar zor atlatarak ayakta kalabildi. Yüzyılın sonraki yıllarında harekete geçen dönüştürücü toplumsal ve siyasal değişiklikler, ana akım sosyal bilimin reçetelerinden çok az etkilenmişti, bunlar hayatlarını iyileştirmeye çalışan bireylerin ve grupların kolektif eylemlerinin sonucuydu.

22. BÖLÜM

Formüller, Mitler ve Propaganda

Doğrusunu isterseniz, fikir imal etmek
Dokumacının elinden çıkan bir başyapıta benzer.

—Goethe, *Faust*

Weber ve Dewey, Marksizmin liberal eleştirisinde belirgin akımları temsil ederken, bunun yanında bir de İtalyanların geliştirdiği, Yeni Makyavelcilik denilen daha muhafazakâr bir eleştiri tarzı ortaya çıktı. Bu grupta öne çıkanlar arasında, uzun süren ömrü boyunca İtalya'da birçok akademik ve siyasi görevde bulunan Sicilyalı Gaetano Mosca; meslek hayatının büyük bölümünü İtalya'da geçiren Alman sosyolog Robert Michels; ve meslek hayatına İtalya'da başlayan, ama sonra Cenevre'ye kaçan İtalyan Vilfredo Pareto yer alır. Bu kişiler, giderek artan eşitlik ve demokratikleşme beklentilerine belirgin bir düzeltme getirmek için bu fikirleri geliştirdiler. Çalışmalarına damgasını vuran, kendi stratejik mülahazaları değil, stratejinin başarabileceği şeylerin sınırına ilişkin keskin bir hassasiyetleri olmasıydı. Sosyal davranışın akılcı denemeyecek yönlerini açıklamaya uğraştıkları için siyasi

iktisattan uzaklaşıp sosyolojiye giren bir hareketin parçasıydılar. Machiavelli'nin[1] vârisi olarak tanımlandılar;[1] bunun nedeni yalnızca İtalya ile bağlantıları değildi, daha çok, siyasi incelemelerinde duygusallıktan arınmış ve uygulayıcıların avutucu söylemini reddeden, uygulamadaki katı gerçekleri kabul eden Machiavelli'nin yaklaşımını model almalarıydı.

Özünde, bir azınlık her zaman çoğunluğa hükmeder, teziydi bu. O halde anahtar soru, elit grubun pozisyonunu devam ettirmek için hangi araçları kullandığı ve nasıl ortadan kaldırılacağı etrafında dönüyordu. Bu alandaki en önemli ampirik çalışmayı, örgütsel ihtiyaçların demokratik iddialar üzerindeki etkisini inceleyen eseriyle Weber'in öğrencisi Robert Michels yaptı. Alman Sosyal Demokrat Partisinin aktif bir üyesi olan Michels, partinin hedeflerini ve stratejisini şekillendirmekte parti bürokrasisinin önemini anlamıştı. Kapitalist partilerin demokratik olmadığı konusunda kimsenin kuşkusu yoktu, ama "halkın iradesi"[2] üzerine ne söylerlerse söylesinler, demokratik ilkeler bakımından sosyalist partiler daha sıkı bir sınavdan geçecekti, çünkü eşitlikçilik iddiasında bulunanlar onlardı. Michels'in çözümlemesi, Weber'in bürokratikleşme teorileriyle mükemmel bir biçimde örtüşüyordu. Weber, radikal öğrencisinden farklı olarak devrimci 'élan'ın (ateşin) kaybedilmesinden şikâyetçi değildi. "Halkın gerçek iradesi" gibi kavramlar diye açıklıyordu Michels'e, "benim için çoktandır yok; bu kavramlar kurgusaldır."[3]

---

1 H. Stuart Hughes, *Consciousness and Society: The Reorientation of European Social Thought* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958).

2 Robert Michels, *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy* (New York: The Free Press, 1962), 46. İlk basım 1900.

3 Wolfgang Mommsen, "Robert Michels and Max Weber: Moral Con-

Michels'in savaş öncesi SDP üzerine incelemesi, partideki büyümenin ve çoğalan seçmen oylarının nasıl militanlaşmanın kökünü kuruttuğunu gösterdi: "Örgüt, partinin en can alıcı esası konumuna gelir." Partinin büyümeye devam etmesi liderliği tatmin etmeye yeterdi, devlete meydan okuma ihtimali taşıyan herhangi bir adım atıp partiyi tehlikeye sokmaya kalkışmazlardı." Michels'in kaydettiği gibi, kendi bekalarıyla ilgilendikleri ölçüde "örgüt bir araç olmaktan çıkıp, bir amaç olur."[4] Örgüt zahmetli ve karmaşık bir işti, uzmanlık gerektiren beceriler gerektirirdi. Hesapları yönetecek, literatürü üretecek, üyelerle ilgilenecek, kampanyaları düzenleyecek bilgiye sahip kişiler, en üst düzeyde bilgileri edinir ve iletişimin hem biçimini hem içeriğini kontrol ederlerdi. Onlar aralarındaki birliği korudukları sürece, nispeten daha ehliyetsiz kitlelerin kendi iradelerini dayatmalarına imkân yoktu. "Örgüt diyen, oligarşi diyordur." Bu Michels'in "demir yasasıydı."

Bu yasa ve ona bağlı olarak sosyalizm konusunda yaşadığı hayal kırıklığının ötesinde Michels genel teori anlamında fazla söz söylemedi. Bu bakımdan Mosca daha önemliydi. Başlangıç noktası basitti: Tüm siyasi sistemlerde, her zaman ve her yerde bir yönetici sınıf vardı: "Çoğunluğun isteyerek veya istemeyerek yönetimi devrettiği etkili bir azınlık."[5] Mosca yönetimin tek bir bireyin elinde olmasının çoğunluğun elinde olması kadar olasılık dışı olduğunu düşünürdü. Bu, örgütün zorunlu olması nedeniyle böyleydi. Çoğunluklar doğaları gereği düzenden yoksundu ve bireyler de tanımları gereği örgütlü değildi. Böylece yalnızca azınlıklar örgütlü kalabilirdi ve bu aynı

viction versus the Politics of Responsibility," Wolfgang ve Jurgen Osterhammel, 126.

4 Michels, *Political Parties,* 338.

5 Gaetano Mosca, *The Ruling Class* (New York: McGraw Hill, 1939), 50. İlk basım 1900.

zamanda temel siyasi mücadelelerin elitler arasında kalması gerekir, demekti. Üstün olmak için, adalet ve özgecilik duygusundan daha fazla fark yaratan, çok çalışmak ve azimli olmaktı. En önemlisi "keskin bir kavrayış, birey ve kitle psikolojine duyarlı bir sezgi ve özellikle de özgüven"[6] olmasıydı. Elitlerin yükseliş ve düşüşünü değişen koşullar etkilerdi, rahipler en çok dinî toplumlarda, savaşçılar da savaşta iyi iş çıkarırdı. Eğer özel bir toplumsal güç önemini kaybederse, bundan iktidar sağlamış olanlar da aynı duruma düşerdi. Pareto, Mosca'yı yakından takip etmişti (Mosca her zaman tam bir atıfta bulunmadığını ima ederdi). Mühendislik eğitimi almış, kısa bir süre sanayide çalıştıktan sonra adını ekonomi değil, sosyoloji alanında da duyurmuştu. Lozan Üniversitesinde bir ekonomist olarak neoklasik gelenek içinde kaldı. Burada genel denge teorisisininin babası Léon Walras'ı izledi. Bir ekonomide tüm diğer pazarlar dengede ise, o halde herhangi belirli bir pazar da dengede olacaktı. Walras, 1885'te *Saf Siyasal Ekonominin Öğeleri ya da Sosyal Zenginliğin Teorisi* (*Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale*) başlıklı eserinde bunu matematiksel olarak kanıtladı ve böylece bir sonraki yüzyılın ortalarında, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri'nde heyecanla kabul edilecek olan bir ekonomi teorisinin modelini oluşturdu.

Yaptığı iki katkıya Pareto'nun adı verildi. Pareto ilkesi, sonuçların yüzde 80'inin, sebeplerin yüzde 20'sinden çıktığını öne sürdü. Bu temel kural, az sayıda girdinin, orantısız bir çıktı payından sorumlu olabileceğini gösterdi, bu da kendi başına eşitlik kavramlarına bir meydan okuma niteliğindeydi. İkinci ve daha anlamlı olarak, ileride ekonomi düşünce sistemini etkileyecek olan Pareto etkinliği kavramına adını verdi. 1902'de ekonomiden uzaklaşıp

6 *A.g.e.*, 451.

sosyolojiye yönelmesinin işareti olan bir Marksizm eleştirisi yayımladı. Pareto, Marx'ın sınıf çatışması fikrini ve insan davranışı çözümlemelerindeki keskin yaklaşımını beğeniyordu, ama sınıf çatışmasının proletaryanın zaferiyle sonuçlanacağı inancına katılmıyordu. Halk daha yüce bir dava uğruna savaştığına inanabilirdi, belki liderleri de inanırdı buna. Oysa pratikte elitler kendi işlerine bakacaktı. Kolektivist bir toplumda bile çatışma olacaktı - örneğin entelektüellerle entelektüel olmayanlar arasında. Pareto'nun mühendis ve ekonomist olarak geçmişinden aldığı en önemli ve en etkili tema toplumsal dengeydi. Toplumların doğaları gereği değişime direndiğini öne sürdü. İç veya dış güçler tarafından rahatsız edildiklerinde toplumlarda bir karşı çıkış hareketi gelişiyordu ve o zaman kendi orijinal hallerine dönme eğilimi gösteriyorlardı. Onun elitizmini kitleler hakkındaki şu görüşü, yansıtıyordu: Kitleler, elitler çıkarıldıktan sonra insanlıktan kalan gövdeydi ("enerji, kişilik ve akıldan yoksun olanlar, ehil olmayanlar),[7] tıpkı, bir kez mantık çıkarıldıktan sonra çoğu davranış biçiminin mantıkdışı bir tortu kategorisine girmesi gibi.

Pareto'nun eserinin ilginç yanı, siyasi sistemlerde stratejinin rolüyle ilgili çözümlemesiydi. Kendisi konuyu tam böyle adlandırmamıştı, ama kullandığı oldukça alışılmamış dilin, özellikle de İngilizce yayımladığı, dört cilt tutan en önemli eseri *The Mind and Society*'nin (Zihin ve Toplum) şifresini böyle çözmek makul olacaktır.[8] Pareto, strateji üzerine konuşmaktansa "mantıksal davranışa" işaret etti. Bu aslında süreçsel (procedural) rasyonellikti. "Eylem, elde ulaşılabilecek bir hedefe yönelmelidir ve he-

---

7 David Beetham, "Mosca, Pareto, and Weber: A Historical Comparison," Wolfgang Mommsen ve Jurgen Osterhammel, eds., *Max Weber and His Contemporaries* (Londra: Allen & Unwin, 1987), 139–158.

8 Vilfredo Pareto, *The Mind and Society*, der.: Arthur Livingston, 4 cilt (New York: Harcourt Brace, 1935).

def için uygun araçlar kullanılmalıdır.“ Onun terminolojisine göre bu, nesnel amaçla (elde edilen) öznel maksadın (niyet edilen) özdeş olması demektir. Bu düşünce, mantıklı davranışa çok yüksek bir standart getiriyordu. Buna karşılık “mantıklı olmayan davranış“ta, nesnel amaçlarla öznel maksatlar birbirinden daha da uzaklaşacaktı. Burada ya eylemin amacı yoktu veya iddia edilen amaç erişilemez bir şeydi ya da kullanılan yöntemlerle o amaca ulaşılamazdı. Pareto elbette buna çok sık rastlandığını gördü. Büyü yapmak, rutine bağımlı olmak, ütopya özlemi, bireylerin ve örgütlerin belirli taktiklerin sonuç vereceğine ilişkin aşırı güveni, mantıklı olmayan davranışlara örnek verilebilir.

Pareto mantıkdışı davranışların kökünde “tortuları“ (mantık çıkarılınca kalanlar) gördü. Bunlar, davranışı etkileyen değişmez, içgüdüsel etkenlerdi, öte yandan “türetimler“ zaman ve mekân içinde değişiyordu. Tortular çözümlemesi, dört ciltlik eserin ikinci cildinde başlıyordu ve çok geçmeden olağanüstü dolambaçlı ve karmaşık bir hal alıyordu. Dördüncü bölüme gelince, önceki altı tortu ikiye indirgenmiş oluyor ve kalan ikisinin, Machiavelli'nin aslanlarla tilkiler arasında yaptığı, zor kullanma ile hile yapmayı temsil eden ayrıma uyduğu gösteriliyordu.

Tilkilerle ilişkilendirilen tortu, Pareto'un 'I. Sınıf' dediği, uzlaşmaz öğeler ve olaylar arasında bağlantı kurma güdüsünü yansıtmaktaydı: “Birleştirme güdüsü“nü, hayal gücüne dayanarak düşünmeyi, başkalarını zekâyla atlatma girişimlerini teşvik etmeyi, sorunun içinden manevra yaparak çıkmayı, ideolojiler üretmeyi ve uygun koalisyonlar kurmayı ele alıyordu.

Bunun tersine, aslanlarla ilişkilendirilen 'II. Sınıf' tortuları, “kümeleşenlerin sürekliliği“ni yansıtıyor, yerleşik pozisyonların pekiştirilmesini, içgüdüsel devamlılığı, istikrar ve düzen eğilimlerini anlatıyordu. Aslanlar, aile, sı-

nıf, ulus ve dine bağlılığı gösterirlerdi ve referans noktaları da dayanışma, mülk veya aileyeydi. Pareto aslanlarla güç kullanmaya daha yatkın olmak arasında bağ kurdu. Aslanlar muhafazakâr, tilkiler ise daha radikal gibi görünseler de, Pareto'ya göre, bunun mutlaka böyle olması gerekmezdi. Pareto'nun terminolojisine göre, ideoloji bir türetimdi ve böylece daha derindeki bir şeyin akılcılaştırılmasıydı. Statükoyu korumak kadar, yıkmak için de güç kullanılabilirdi. Pareto bu şekilde klasik stratejinin iki kutbunu, güç ve hileyi, biri fiziksel güç, öteki beyin gücünü kullanarak sorun çözmeyi, "tortu" olarak gösterdi. Pareto bu özellikleri, bir derece meselesi gibi değil, belirgin biçimde ayrı ve birbirlerini dışlayan tipler olarak ortaya koydu.

Elitler, hile ve kandırmacayla konumlarını koruyan tilkilerden oluşurken, vurdumduymaz ve hayal gücünden yoksun kitlelerin içindeki aslanların, bir grup sadakatiyle bağlı olması beklenebilirdi. Tilkiler rıza ile yönetmek peşindeydi, bu nedenle kitleleri tatmin etmek için ideolojiler uydurur, güç kullanmaktansa krizlere kısa vadeli çözümler ararlardı. Tilkilerin zayıflığı burada gizliydi. İşler rejimi zayıflatmaya varırsa, hemen uzlaşır veya pısırıklaşırlardı. Bir noktadan sonra manevraları artık işe yaramazdı, artık aldatamayacakları sert muhaliflerle karşı karşıya kalırlardı. Daha duygusallıktan arınmış, akıllı aslanlar yönetimde olursa, güce güvenirler, uzlaşmayla ilgilenmezler, daha yüksek değerleri savunduklarını iddia ederlerdi. Her iki grup da kendi başlarına var olmaya devam edemeyecekleri için, en istikrarlı rejim bu iki tipin bir karışımı olacaktı. Pratikte her biri kendi cinsinden olanları toplayacaktı. Tilki rejimler zaman geçtikçe yozlaşacak ve ani bir saldırıya dayanamayacaktı; aslan rejimler, tilkilerin sızmasına daha elverişliydi ve o yüzden daha tedrici bir çöküş yaşayacaktı. Pareto bütün bunlar-

dan bir "elitlerin dolaşımı" postülası çıkardı. Elitler her zaman vardı, ama kompozisyonu değişecekti. Kurnaz ve açıkgözler avantajlı olacaktı, ama bu da şiddeti tavsiye edecek noktaya hiç gelmeyecekler demek değildi. Siyasi tarihin güç kullananlarla hile arasında bir diyalektik olarak görülebilmesinin belirli bir çekiciliği vardı. Ama Pareto kendi siyasi bağlamından yola çıkarak genelleme yapıyordu, demokratik iddialar karşısındaki şüpheciliğini, zamanının yozlaşmış ve sinik siyasetine duyduğu tiksintiyi yansıtıyor, teorisini ayakta tutacak dayanakları tarihsel paralelliklerde arıyor, maddi değişimin ve bürokratik örgütün artan etkisinin önemini hafifsemeye çalışıyordu.[9] İlerde göreceğimiz gibi bu, Pareto fikirlerinin sosyalizm ve Marx'a güçlü bir alternatif arayan muhafazakâr entelektüelleri etkilemesine engel olmadı.

Kalabalıklar ve Halklar

Muhafazakârlar elitlerin her zaman var olacağını varsayabilir; radikaller ise onların devrilebileceğine inanabilir. Kaba güç çok ender kullanıldığından, gücü elde tutmanın nasıl başarıldığını bilmek her ikisini de ilgilendirmektedir. Her ikisi de açıklamayı ideolojide aramıştır.

Elitlerin kırılgan olup olmadığını, ideolojilerinin kitleler arasında tutunma gücüne bağlıydı. Marx böyle bir meydan okumanın sınıf mücadelesi içinde gelişeceğini zaten varsayıyordu. Özbilincin büyümesi, işçi sınıfının bir siyasi kimlik kazanmasının yolunu açacak ve analitik bir kategoriden öteye geçmesini sağlayacaktı. Bu teorinin talihsiz yanı, sınıfsal yapıların Marx'ın tasavvur ettiğinden daha karmaşık şekilde gelişmesi ve işçilerin de inatla yanlış düşünceleri benimsemesiydi. Sosyalistlerin karşısında, gerçek bir sınıf bilincinin bilimsel doğruluğu ka-

9 Geraint Parry, *Political Elites* (Londra: George Allen & Unwin, 1969).

dar, siyasi potansiyelini de kanıtlamak zorunda bırakan bir meydan okuma vardı. Sahte bilinç satıcılarına karşı savaşmalıydılar, bunlar işçilerin kafalarını dinsel saçmalıklarla dolduran papazlardan – ve belki onlardan daha da muzır olan - işçilere devrim olmadan da sistemi onların ihtiyaçlarına cevap verecek hâle getirebileceklerini iddia eden reformculara kadar uzanıyordu. Muhafazakâr elitler için istikrar, bilincin doğru veya sahte olmasına değil, kitleleri tatmin etmesine bağlıydı, yoksa ayaklanma duyguları kışkırtılırdı.

Mosca, yönetici sınıfların işine yarayacak, genel olarak anlaşılan ve kabul gören daha geniş kavramlarla bağlantılı, ikna edici "siyasi bir formül" konusunda yazılar yazdı. Üstün ırk, tanrının yeryüzündeki temsilcisi veya "halkın iradesi" bunun bazı örnekleridir. Formül "numara yapmak, şarlatanlık" gibi sinik yöneticilerin başvurabileceği kandırmacaların ötesinde olmalıydı. Halkın öne çıkan bir ihtiyacını yansıtmalıydı. Mosca "yalnızca maddi veya entelektüel güç temelinde değil, ahlaki bir ilke temelinde yönetilmek" için kitlesel bir tercihin yapıldığını varsayıyordu. Bir formül, *gerçeğin* karşılığı olmayabilirdi, ama benimsenmiş olması gerekliydi: Formülün geçerliliğine ilişkin şüphelerin yayılması, toplumsal düzenin sarsacak bir etki yaratırdı.

Bilinçlilik konusunun cazibesine kapılmak, sosyal psikoloji alanının gelişmesiyle daha da öne çıktı. Kitabımızda daha önce asker düşünür "Boney" Fuller üzerindeki etkisi nedeniyle karşılaştığımız Gustave Le Bon'un, *La Psychologie des Foules* (*Kalabalıklar Psikolojisi*) kitabı bu alanda özellikle etkili oldu. 1895'te Fransa'da yayımlanan ve çok geçmeden birçok dile çevrilen eser, yine birçok yönüyle derin bir muhafazakârlığı yansıtıyordu, hiyerarşinin çözülmesi, kralların "tanrısal hakları"nın (yani kralların tanrının yeryüzündeki temsilcisi olmasının) yerini

"kitlelerin tanrısal hakları"nın aldığı üzerine bir ağıt niteliğindeydi. Le Bon, kitlelerin kötü demagoglar tarafından nasıl sömürüleceğinin örnekleri olarak gördüğü sosyalizme ve işçi sendikalarına düşmandı. Asıl dikkat çeken çalışması, kalabalıkların psikolojisinde irrasyonelliğin kaynakları üzerine yaptığı araştırmaydı.

Le Bon daha sonra sosyal düşünce alanında çok daha büyük önem kazanacak bir temayı ortaya attı: Bilinçli eylemler üzerinde amaçlı bir şekilde akıl yürütmekten çok, "genellikle kalıtımsal etkiler tarafından yaratılan bilinçdışı bir alt tabaka"nın daha etkili olduğunu iddia etti. Bireyler kalabalıklara dönüştükçe bu tür etkiler güçlenir ve irrasyonaliteye tam serbestlik sağlardı.

> Üstelik yalnızca örgütlenmiş bir kalabalığın parçası olması gerçeği bile bir adamı uygarlık merdiveninde birkaç basamak aşağı düşürmeye yeterdi. İnsan tecrit halindeyken kültürlü bir birey olabilir; ama kalabalık arasında barbardır - yani içgüdüleriyle davranan bir yaratıktır. İlkel varlıklardaki kendiliğindenliği, şiddeti, vahşeti ve aynı zamanda coşku ve kahramanlığı sahiplenir ve daha sonra kendisinin izin verdiği araçlar yoluyla sözcüklerden, görüntülerden etkilenerek onlara benzemeye başlar – oysa bu araçlar kalabalığı oluşturan tecrit halindeki bireyler üzerinde hiçbir etki yaratmaz - ve kendi çıkarı için ne yapması gerektiği apaçık belliyken ve en iyi bildiği alışkanlıkları dururken, bunları bırakıp tam tersi işler yapmaya teşvik edilir. Kalabalık içindeki bir birey, rüzgârın keyfine göre savurduğu, diğer kum tanecikleri arasında bir kum taneciğidir.[10]

Le Bon'nun karamsar bir tonlaması vardı, ama kalabalıkların kendini kontrol etme olasılığını öne sürüyor-

10 Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind* (New York: The Macmillan Co., 1896), 13, erişim: http://etext.virginia.edu/toc/modeng/public/BonCrow.html.

du. Bu kalabalık, kendi çıkarlarını veya başka bir ciddi düşünceyi yansıtmayan görüşleriyle, etkilenmeye açıktı, dolayısıyla sosyalist demagogların saçma sapan kavramlarına yem olabildiği gibi, grup psikolojisinden haberdar kurnaz bir elitin ortaya attığı tam tersi kavramlardan da etkilenebilirdi. Kilit noktası yanılsama olursa, mantığa seslenmek anlamsızdı. İstenilen şey, zihni dolduran ve ona baskın çıkan bir dramaydı, zorlayıcı ve irkiltici bir görüntü - "mutlak, uzlaşmaz ve basit." "Kalabalıkların hayal gücünü etkileme sanatı"nda ustalık kazanılırsa, bu, "aynı zamanda onları yönetme sanatını bilme"yi de beraberinde getirirdi. Le Bon, yönetici elitlerin temel okuma kitapları arasına girdi.

Bu düşüncenin daha karışık bir versiyonu da, taşrada mühendislik yaptıktan sonra orta yaşlarında kendini okuma yazmaya veren Fransız Georges Sorel'den geldi. Sorel hayatı boyunca siyasette şiddetli zikzaklar çizdi, ama rasyonalizme ve ılımlılığa kaşı tiksintisi hiç değişmedi. Hughes onun aklını, "20. yüzyıl başlarının hemen hemen her sosyal doktrinin gelip geçtiği, rüzgârlı bir yol kavşağı"[11] sözleriyle tanımladı. Yaşadığı dönemde onu ciddiye alınan, sezgileri güçlü bir sosyal bilimler teorisyenine dönüştüren özellik, eleştirel tutumuydu.[12] Marx'ı, oldukça kendine özgü bir biçimde benimsemiş, kapitalizmin ekonomik çöküşünün kâhini olmaktan çok, burjuvazinin ahlaki çöküşünü önceleyen biri gibi göstermişti.[13] Le Bon'dan aldığı, kitleler arasında insan rasyonelliğinin

11 Hughes, *Consciousness and Society*, 161.

12 Irving Louis Horowitz, *Radicalism and the Revolt Against Reason: The Social Theories of George Sorel* (Abingdon: Routledge & Kegan Paul, 2009). Kendisi burada Sorel'in "formel organizasyonun yoksulluğu ... bir argümanın temelinin gerçeklikten hipoteze ve serbest spekülasyona kayması ... yanlı üslup"tan söz etmektedir. (s. 9).

13 Jeremy Jennings, ed., *Sorel: Reflections on Violence* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999), viii. İlk baskı: 1906: *Le Mouvement Sociale.*

kaybolduğu inancı, onun kitlesel siyasi hareketlere güvenmediği anlamına gelir.

Dekadan elitlerden, korkaklardan, kendi ayrıcalıkları için kavga edecek girişkenlikten yoksun, düşmanlarıyla anlaşmaya can atan şarlatanlardan nefret eden Sorel, böylelerinin bitirici bir şiddet eylemi karşısında kendilerinden geçeceğini düşünüyordu. Onun aklındaki model, düşmanın kesin olarak yenilgiye uğratıldığı, Napoléon usulü bir savaştı. Genelde, *Réflexions sur la violence* (Şiddet üzerine Düşünceler) adlı, tek bir kitabıyla hatırlandı. Kitabı yazdığı dönemde partilerle bağlantısı olmadığı için, kendine yakın bulduğu sendikacılık hareketi içindeydi. En etkili fikri olan mit kavramını bu kitapta geliştirdi. Bir mitin içeriğinin çözümleyici veya programlayıcı olması gerekmezdi. Mit çürütülme alanın ötesindeydi, mantıksız ve irrasyonel olabilirdi, sözcükler kadar imgelerden de oluşabilirdi ve bu kompozisyon "inceden inceye hiçbir çözümleme yapılmadan, yalnızca sezgiyle, sosyalizmin modern topluma karşı verdiği savaşın çeşitli tezahürlerinin karşılığı olan tüm duygu kitlesini, bölünmemiş bir bütün olarak uyandırma gücüne sahipti."

Sezgiye yapılan vurgu, Sorel'in Paris'teyken derslerini izlediği Fransız düşünür Henri Bergson'ın etkisini ele verir. Miti sınayacak tek şey, bir siyasi hareketi ileriye doğru götürecek şekilde güdülemeyi başarıp başaramamasıydı. Bu, sistematik düşüncelerin anlatımından çok, inanmak ve motive olmakla ilgili bir konuydu. Başarılı bir mit, insanları büyük, radikal bir dava için eyleme geçmeye zorlayacaktı, onlara son kertede zafere ulaşacaklarını telkin edecekti. Mitler olumsuzluklara ilham verirdi - yaradılıştan çok yıkılışı anlatırlardı. Sorel'in ütopyacalığa, insanların iyi yüreklilikle davranacağı iddialarına karşı özel bir antipatisi vardı. Hıristiyanlık veya Mazzini tarzı milliyetçilik bunun örnekleriydi. *Réflexions*'u yazdığı sırada

aklında sendikalist genel grev miti vardı. Marksist devrime inancını yitirmişti. Daha sonra Lenin'in Bolşevizmini veya Benito Mussolini'nin Faşizmini benimseyebilecekti. Belki de, işleyen bir mit arayışına odaklanmak ve fikirleri ideolojik etkilerine göre değerlendirmek, pragmatik bir tutum sayılabilir, ama pragmatiklerin aklındakinin bu olduğu söylenemez.

Gramsci

Sorel'den etkilenenlerden biri de Antonio Gramsci'ydi. Çocukken geçirdiği bir kaza yüzünden kısa boylu, kambur ve cılız kalmıştı, ama yaman bir aklı vardı ve çok geniş bir alana yayılan konulara ilgisi sayesinde üniversiteye bursla girebildi. Ardından da radikal bir gazeteci oldu. Sorel'in desteğiyle Torino'da Fabrika Konseyi Hareketi içinde etkin oldu ve 1921'de sosyalistlerin ayrılmasından sonra İtalyan Komünist Partisinin (PCI) kurulmasına yardım etti. Gramsci, İtalyan delegesi sıfatıyla Moskova'da on sekiz ay Komünist Enternasyonal'in çalışmalarına katıldı ve burada soldaki parçalanmışlığın İtalya'da faşizmin yükselmesine geçit verişini umutsuzca seyretti. Başlangıçta İtalyan Parlemontasında avam kamarasında milletvekili olduğu için hapse atılmaktan kurtuldu ve nerdeyse hükmen PCI'nin (İtalyan Komünist Partisi) genel sekreteri oldu. Sonunda Kasım 1926'da tutuklandı. Faşistler onu iki yıl hapse mahkûm ettiğinde 35 yaşındaydı. Serbest bırakılana kadar sağlığı elden gitmişti, 1937'de öldü.

Hapisteyken birçok defter tuttu. Oburca okumanın da uyarmasıyla, çok geniş bir alana yayılan farklı konularda notlar almıştı. Özgürlüğüne kavuşunca düşüncelerini daha sistemli bir hâle sokmak niyetindeydi. Ne var ki, yazdıkları. taslak, tamamlanmamış ve genellikle gardiyanların kafasını karıştırmak içini bilerek netleştirilmeden bı-

rakılmış notlar olarak kaldı. Günümüzde bu çalışmaların hem Marksist hem de Marksist olmayan teorilere önemli bir katkı yaptığı kabul edilir. Gramsci, II. Dünya Savaşı sonrasına kadar aslında gerçekten "keşfedilmemişti," bu ancak ölümünden çok sonra, insancıl ve dogmatik olmayan bir Marksist olarak kabul edildiğinde mümkün oldu. II. Enternasyonal günlerinden kalma mekanik formülasyonları sorguluyor, sonunda mutlu bir sosyalizmi doğuracak tarihsel ilerleme yasalarına güvenmeye karşı çıkıyor ve ekonomi kadar kültürü de göz önüne alıyordu. Sömürüldüğü apaçık görünen işçi sınıfının yumuşak başlılığını ele alma çabası özellikle dikkat çekti.

Yeni-Makyavelcilerin farkındaydı ve vardıkları sonuçların bazılarını paylaşıyordu. Örneğin şimdilik sınıfların varlığı devam ederken, "yöneticilerin, yönetilenlerin, liderlerin ve liderleri izleyenlerin" gerçekten var olduğunu kabul etti. "İlk baştan beri var olan, küçültülemez" bu olguyu göz ardı eden hangi siyaset olursa olsun, başarısızlığa mahkûm olacaktı.[14] Çünkü yöneticiler zorlama yerine izin vermeyi tercih ederdi. Bu ancak yönetilenleri, kurulu siyasi düzenin onların çıkarlarına hizmet ettiğine ikna ederek başarılabilirdi. Gramsci'nin "hegemonya" adını verdiği kaba güç yerine, fikirlerin gücüyle egemenlik sağlama yeteneği. Yunancada *hegeisthai*den (liderlik etmek) gelen bu sözcüğü ilk kullanan o değildi ve altta yatan önerme de yeni değildi. *Komünist Manifesto*'da belirtildiği gibi, "her çağda egemen olan fikirler, yönetici sınıfın fikirleridir." Lenin, sendikacılığın, proletaryanın ideolojisinden çok burjuvazinin işine yaradığı uyarısında bulunmuş, "hegemonya"yı özgün anlamında liderlik olarak kullanmıştı.[15] Oysa Gramsci'nin hegemonyacı yönetimin kaynak-

14 Antonio Gramsci, *The Modern Prince & Other Writings* (New York: International Publishers, 1957), 143.

15 Thomas R. Bates, "Gramsci and the Theory of Hegemony," *Journal of the History of Ideas* 36, no. 2 (Nisan-Haziran 1975): 352.

ları üzerine yaptığı araştırmalar, kavramı ana akım siyasi sözlüğün parçası haline getirecek kadar zenginleştirdi.

Marksizmin sorunu ekonomi ile siyaset arasında yakın bir ilişki olduğu varsayımındaydı. Böylece maddi koşullarda meydana gelen bir değişim, kaçınılmaz bir biçimde bilinçlilikte de bir değişime yol açacaktı. Ama, diyordu Gramsci, "bazı anlarda ekonomik etkenin yarattığı dürtü, geçici olarak geleneksel ideolojinin öğeleri tarafından yavaşlatılır, engellenir, hatta kırılır."[16] Bunun apaçık örneği, burjuvazi tarafından ileri sürülen demokrasi ve eşitliğin meclis yoluyla gerçekleştirilebileceği iddiasının inandırıcı olabilmesinde görülmüştü. Bu devam ettikçe yönetici sınıf, güce başvurmaktan kaçınabilirdi. Yalnızca hegemonyacı zemini kaybettikleri zaman daha otoriter tedbirlere başvurulması gerekebilirdi. Bunun sınanacağı yer, hükümetler halkın öfkesine yön değiştirtmek için fikirleri manipüle etmenin ve uysal bir toplum yaratmanın yolları aramaya başladığı kriz zamanlarıydı.

Gramsci toplumu siyasi ve sivil bileşenlerine ayırdı. Siyasi toplum, yani güç alanı, devletin araçlarını içeriyordu: Hükümet, yargı, asker ve polis. Sivil toplum dediği fikirler alanı ise, geri kalan her şeyi, dinden başlayıp, medyayı, eğitim kurumlarını, kulüpleri, siyasi ve toplumsal bilinci yansıtan siyasi partilere kadar her şeyi kapsıyordu. Yönetici sınıf, rıza ile yönettiği görüntüsünü vermek istiyorsa, fikirlerini pazara çıkarması gereken yer burasıydı. Başarılı hegemonya ortak düşünce kalıplarında, gerçeklik kavramlarında ve sağduyu anlayışında kendini açıkça gösterirdi. Bu doğal olarak dile, geleneklere ve ahlaka yansıyacaktı. Yönetilenler, toplumlarının sınıf çatışmasıyla bölünmesi yerine birleştirilmesinin mümkün ve gerekli olduğuna ikna edilebilirdi.

16 Joseph Femia, "Hegemony and Consciousness in the Thought of Antonio Gramsci," *Political Studies* 23, no. 1 (1975): 37.

Ne var ki, bu da küçümseyici bir yaklaşımla halkın bilincine büyük bir fikir ekmeye kalkışmakla elde edilecek bir şey değildi. Yönetici sınıf doğal olarak gelenekten, vatanseverlik sembollerinden, ritüellerden, dilin kullanım şekillerinden, Kilisenin otoritesinden ve okullardan yararlanabilirdi. Yine de elitlerin zayıf düştüğü noktayı gösteren bir şey vardı, gerçek tecrübeyle bunlar arasındaki ilişki. Bu nedenle hegemonyacı rızayı sürdürme çabası, taviz verilmesini de pekâlâ içerebilirdi. Ama böyle bile olsa bir güçlük çıkıyordu, çünkü işçi sınıfının da, içinde bulunduğu dünyayı yansıtan kavramlara sahip olması beklenebilirdi. Gramsci bunun böyle olduğuna inandı, ama bu ancak embriyon durumunda olabilirdi. O bilinç kendisini eylemde gösterecekti, ama bu "ara sıra, dura kalka" olacaktı, "grup organik bir bütünsellik gibi eyleme geçtiği" zamanlarla sınırlı kalacaktı. Bu kavramlar, "boyun eğme ve entelektüel olarak tâbi olma durumu nedeniyle" yönetici sınıftan gelen kavramlarla birlikte var olacaktı.[17] Böylece, biri pratik eylemde işçileri birbirine kenetleyerek, diğeri geçmişten miras kalan ve eleştirilmeden kabul edilen, dil, eğitim ve siyaset ve kitle iletişim araçları tarafından pekiştirilen iki teorik bilinç, neredeyse birbirleriyle yarışıyordu. Bu durumda gerçek bilinç karartılmış ya da saptırılmış oluyordu. Yine de fırsat verilirse kendini öne çıkaracaktı.

Hegemonyacı fikirlere gerçekten inanılması gerekli değildi; onların varlığı bile kafa karışıklığına, dolayısıyla felç olmaya yeterli bir sebep oluştururdu. Komünistlerin önüne çıkan zorluk, hegemonya karşıtı çalışmaya angaje olmak, işçilere memnuniyetsizliklerinin nedenlerini değerlendirebilmelerini sağlayacak araçları temin etmekti. Bunu yapabilmek için sivil toplumun tüm arenalarında eylemli olmak gerekirdi. Gerçekten de bu tamamlana ka-

17 *A.g.e.*, 33.

dar parti iktidara hazır olamazdı. Önce yönetici sınıflarla şapkaları değiştirmeli, kendisi hegemonyacı olmalıydı. Gramsci partiyi, bir grup adına hareket eden Makyavelci prens gibi sundu: "Modern prens ... gerçek bir kişi, somut bir birey olamaz. Yalnızca kolektif iradenin harcında var olan bir organizma olabilir, yalnızca, kabul edilmenin ve kısmen eylemde kendini göstermenin başladığı bir toplumun karmaşık bir öğesi olabilir. Bu organizmayı, tarihsel gelişme zaten sağlamıştır, siyasi partidir bu."[18] Ama bunun işleyebilmesi, ancak siyasi parti kimlerin iradesini ortaya çıkarmaya ve yönlendirmeye çalışıyorsa onlarla yakın temasta kalmasıyla mümkündü. Gramsci, diktatörce yöntemlerle iktidarı ele geçirmeye yönelen demokratik merkeziyetçilik hayranı değildi. Bunun nasıl "görünürde olan veya gizli durumda bulunan bir siyasi merkeze, askeri türden kapsamlı bir sadakat" bağı gerektireceğini yazarak tüm kuşkularını ortaya döktü. Bu durum, doğrudan eylemin yapılabileceği âna hazırlıklı olarak, "şu andaki tüm çelişkileri ve çekilen sefaleti otomatik olarak çözeceği ve düzelteceği beklenen altın çağ gelene kadar, ahlakçı vaazları, duygusal uyarıcıları ve kurtarıcı mitlerini araç olarak kullanarak" devam ettirilecekti.[19]

Aklında olanı anlatmak için askeri analojiler kullandı. Yönetici sınıfların sivil toplum üzerindeki entelektüel egemenliğinin altını oymak ve alaşağı etmek, bir dizi siper ve kale gibi görülebilir, ancak sabırlı, ama yılmayan bir pozisyonlar savaşı ile mümkün olabilirdi. Bunun alternatifi, manevra savaşı, - aslında devlete cepheden saldırma - çoktandır devrimcilerin hayali olmuştu ve yakın zamanlarda Rusya'da gerçekleşmişti. Ama Lenin fırsatlardan yaralanarak – örgütlü bir partinin, örgütsüz bir devletin

18 Gramsci, *The Modern Prince*, 137.

19 Walter L. Adamson, *Hegemony and Revolution: A Study of Antonio Gramsci's Political and Cultural Thought* (Berkeley: University of California Press, 1980), 223, 209.

ve cılız bir sivil toplumun avantajını kullanarak - iktidarı ele geçirmeyi başarmıştı. Gramsci bütün bunların kuraldışı ve "Doğuya" özgü koşullar olduğunu düşündü. Durum Batı devletlerinde farklıydı, çünkü orada yapılacak ilk ve tek iş, fikirlerle savaşmak olurdu. "Siyasette pozisyon savaşı," "hegemonya kavramıdır" fikrini ısrarla vurguladı. Bir otoritenin dediğine göre bu, "(Gramsci'nin) tüm stratejik tezinin kısa özeti, hap şeklinde tasviridir."[20]

Gramsci, analizini uygulamak bir yana, hiçbir zaman tamamlama fırsatı bile bulamadı. Bununla birlikte analizinin özünde kendi çekirdek Marksizminden akan bir gerilim vardı. Son kertede ekonominin siyaseti belirlediğine, sınıf mücadelesinin gerçek olduğuna ve bilinci şekillendirdiğine, işçi sınıfının iktidarı ele geçireceği günün geleceğine ve bu yönetimin gerçek hegemonyacı rızaya dayanacağına ilişkin inancından hiç vazgeçmedi. Bununla birlikte analizinde önerdiği birtakım ilişkiler ve olasılıklar çok daha akışkandı, düşünce kalıpları da kopuk ve bütünlükten yoksundu. Bir Marksist için, kendi eğilimleri ve tutkuları olan siyasi alanın ekonomiden özerk olduğunu kabul etmek zordu, çünkü ekonomi ile siyaset arasında birbirine müdahale etme olasılığı bulunan bir dizi etkene geçit verilirse, aralarındaki ilişkiyi muğlaklaşırdı. Eğer fikirler somut sonuçlar doğuruyorsa, üretim araçları ve sınıfların kompozisyonundaki yer değiştirmelerin bir yansıması olmaktan daha fazla bir şey ifade ediyorsa, o zaman fikirler arasındaki savaşın altta yatan sınıf mücadelesiyle bağlantısının devam ettiğini farz etmek nasıl mümkün olabilirdi? Bir kez insanların kafalarının çelişkili kavramlardan oluşan fikirlerle dolu olduğu kabul edildikten sonra, neden yönetici sınıfın birbiriyle rekabet içindeki hegemonyacı fikirleri veya yönetilenlerin yeni başlayan karşı-hegemonyası söz konusu olunca o nokta-

20 *A.g.e.*, 223.

da duruluyordu? Sıradan, dağınık, karışık veya sınıf mücadelesinin ötesine geçen fikirler veya sağduyulu hesaplar nedeniyle eylemsiz kalmak, işsizlik korkusu, geçmiş başarısızlıkların unutulmaması veya parti liderlerine güvenmemek gibi konular nasıl açıklanacaktı?[21]

Yok etme ve bezdirme stratejileri arasında Gramsci'nin yaptığı ayrımı aslında ilk kez Delbrück ortaya atmıştı. 1910'da Kautsky, sonra da Lenin tarafından, hazırlık çalışmasını ve güç toplamayı savunurken kullanıldı. Gramsci, nihai savaşı da hesaba katacak şekilde, savaşın başlangıç aşamasında başarısızlığa uğrayan manevralarla, ardından gelen, siperler ve kaleleri de kapsayan uzun mücadeleyi karşılaştırarak metaforu güncellemiş olabilir, ama altta yatan amaç aynıydı. Bir yok etme veya devirme stratejisi ya da — Gramsci'nin ifadesiyle —manevrası, hızlı ve kesin bir sonuç alınacağını vaadinde bulunurdu, ama bu baskın yapmayı ve karşınızda hazırlıksız bir düşman olmasını gerektirirdi. Devletin elindeki avantajlara bakılırsa, böyle bir yarışta sağduyu, uzun vadeli düşünmeyi de şart kılardı. Böylece Gramsci hegemonyacı bir etki sağlamak için uzun sürecek bir kampanya yapılmasını savundu. Devletin gücü yetişene kadar sosyalizmin başarılmasına çok az zaman kalmış olacaktı.

Bir reçete olarak ele alınırsa, bununla Kautsky'ninki arasında çok az fark vardı, yalnızca Gramsci fikirler alanında daha kapsamlı bir ilerleme öngörüyordu ve parlamento yoluyla devrim yapmaya daha şüpheli bakıyordu. Başlangıç noktası da daha zayıftı. Özellikle bir pozisyon savaşının nasıl yürütüleceği konusundaki fikirlerini, erken bir aşamada ortaya çıkabilecek şiddeti önlemek üzere tasarlamış ve bunun için gösterilere, boykotlara, propa-

21 T. K. Jackson Lears, "The Concept of Cultural Hegemony: Problems and Possibilities," *The American Historical Review* 90, no. 1 (Haziran 1985): 578.

gandaya ve siyasi eğitime odaklanmıştı. Sivil alanda başarılı bir karşı-hegemonyanın en sonunda siyasi alanda iktidarın el değiştirmesini ne şekilde sağlayacağı sorununu muğlak bırakmış, yönetici sınıfın egemen konumda kaldığı, ama artık hegemonyacı olmadığı bir noktaya geleceği varsayımında bulunmuştu. Bir manevra savaşından nasıl kaçınılacağını görmek, bu noktada zordu. Gramsci, ekonomik ve sosyal yapıların giderek çeşitlendiği koşullarda bu yeni hegemonyanın nasıl gelişeceği gibi daha da büyük bir sorunla hiç uğraşmadı.

Hapishane dışından, bu strateji ılımlı ve sabırlı bir yaklaşım olarak görünebilirdi, Leninistlere yöneltilen otoriterlik suçlamalarından kendini sıyırmıştı, ama devrimi etkili bir biçimde erteliyordu ve kaçınılmaz olarak diğer siyasi partilerle anlaşmaların, uzlaşmaların yolunu açıyordu. Pratikte Gramsci kendisi de parti çizgisinin esiri olan bir entelektüeldi, aynı zamanda fiziksel olarak da faşistlerin esiriydi. Kendi içinde bir hegemonya savaşı veriyordu. İnsanların davranış biçiminin fikirlerinden etkilendiğini ve fikirlerin sınıfın gereklerini yerine getirmesinin hiçbir şekilde zorunlu olmadığını ne zaman kabul etse, içinde yetiştiği entelektüel ve siyasi geleneği çökertiyor, bilinçli veya bilinçsiz, o geleneğe meydan okuyordu.

Gramsci'nin içinde bulunduğu durum hayli acıydı. Hiçbir zaman fikirlerini uygulamaya koyma fırsatı bulamayacağı gibi, bunu deneyecek olsaydı da engellenecekti. Bir eylemci olarak fikirlerini öne çıkaracak olsa, muhtemelen partiden kovulurdu. En sonunda eserleri ölümünden sonra yayımlandığında, başlangıçta içinde yalnızca İtalyan Komünist Partisinin izin verdiği seçilmiş bölümler vardı. Tarihin yasalarının bilimsel açıklaması olarak Marksizme duyulan güven bir kez kaybolunca Gramsci'nin projesi çözülecek veya en azından onun başlangıçtaki asıl amacıyla hiç ilgisi olmayan yönlere gide-

cekti (ki, savaştan sonra akademik kültürel çalışmalara ilham kaynağı durumuna geldiğinde olan da buydu).

Komünist Partisi bir hegemonyayı sürdürme projesine dönüştü. Parti üyelerinin, hâkim olan çizgiye sadık kalmaları ve takipçilerine ne kadar tutarsız görünürse görünsün, hiç tereddüt etmeden veya hiç bir şüphe belirtisi göstermeksizin bu çizgiye uymaları gerekiyordu. Resmi ideologlar liderliği desteklemek için gereken her tür çarpıtmayı yapıyorlardı, çünkü en ufak bir şüphe veya bağımsız düşünme belirtisi görüldüğünde başları belaya girecekti. İdeologlar sokaklardan uzaklaşıp hükümet katına taşınınca, ideolojik disiplin bir bütün olarak halka indi. Parti çizgisi her gün gündelik hayat tecrübeleriyle sınanırken ve ortaya çıkan ayrılıklara cevap yetiştirilirken, resmi pozisyonda yapılan gerekli değişiklikler de kafa karıştırdı. Her şeyi açıklamayı iddia eden bir ideolojinin her konuda pozisyon belirtmesi gerekirdi, ama bazen bu da gülünç olabiliyordu. Halk arasında çekirdek bir desteğe sahip olsalar bile insanların kafasında bazı şüpheler uyanması kaçınılmazdı. Hegemonyayı sürdürmek, olayın inandırıcılığından çok, şüphecileri, dönekleri eleştirenleri ve sapkınları cezalandırma tehditleriyle sürdürüldü. Bu şekilde, siyasi formüller, mitler ve hegemonya gibi, sınıf bilinci konusundaki önerilerin özgün halinde de görülen aşırılıkla, bunların totaliter devlet tarafından uygulanmasındaki aşırılık eşleşti.

Almanya'da Naziler, belki de Le Bon ve Sorel'i de hatırlayarak, hunharlıkla ve hiç entelektüel utanç duymadan, yönetici elitler tarafından kitlelerin zihinlerini şekillendirmenin en korkunç örneğini verdiler. Tezgâhlanmış mitinglerden radyo haberlerinin denetimine kadar modern propaganda şekillerini kullandılar. Ne Adolf Hitler ne de onun propaganda şefi Joseph Goebbels hiçbir zaman "büyük yalan" dedikleri şeyin önünde eğildiklerini kabul

etmediler, ama düşmanlarının nasıl böyle bir şey yapabildiğini tarif edişleri, konuyla ilgili görüşleri hakkında hiçbir şüpheye yer bırakmadı. Hitler, Almanya'nın Büyük Savaşta uğradığı yenilginin suçunu başka yöne çekip başkasının üzerine attı. Yahudilerin savaştan yenik çıkılmasının suçunu üstlerinden atmakta nasıl başarılı olduğunu açıklarken, şu noktaya dikkat çekti: "İlkesel olarak (ki bu kendi içinde oldukça doğrudur), büyük yalanın daima belirli bir inandırıcı gücü vardır; çünkü bir ulusun geniş kitlelerini doğasının derinliklerindeki duygusal tabakada çökertmek, bilinç veya irade düzeyinde çökertmekten her zaman çok daha kolaydır. 'Zihinlerinin ilkel basitliği' nedeniyle küçük yalanlardan çok daha kolayca büyük yalanın esiri olmaya yatkındırlar, çünkü "bu derece muazzam yalanlar üretmek onların aklından bile geçmez ve başkalarının da böylesine rezilce hakikatdışı çarpıtmalar yapacak kadar küstahlaşabileceğine inanmazlar."[22]

Burnham

Açık toplumlarda Stalinciliğin sol düşünce üzerinde bıraktığı izi görmek için, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Batılı kapitalist ülkelerde "toplumlar Marx'ın çizdiği yolu mu izliyor, yoksa daha sağlam biçimde, kendini yıkmadan devam edebilecek mi?" sorularının ortaya atılmasına bakabiliriz. 1930'larda siyasete Sovyet çizgisini izleyen en uçtaki Komünist Partisi egemen oldu. Stalinciliğin hainliğinden ve sinsiliğinden nefret etmekle birlikte yine de Marksizmin çekiminde kalmaya devam edenler, özellikle de Büyük Bunalım yıllarının korkunç şartlarında Troçki'nin Meksika'da sürgünde bulunması nedeniyle, yakın coğrafyada birçok farklı grup bir araya gelmeye başladı. Troçkist grupların en büyüğü Amerika Birleşik Dev-

22 Adolf Hitler, *Mein Kampf,* cilt I, böl. X. İlk basımı 1925.

letleri'ndeydi (üye sayısı yaklaşık bin kişi olsa bile bu çok büyük bir sayıydı). Moskova'dan bağımsız bir Marksizm türüne bağlananlar New York'ta toplandılar. Siyasi etkileri fazla olmasa da, canlılık yönünden zorlu bir entelektüel grup oluşturdular. Sonunda, belki Stalincilik karşıtlığının etkisiyle, hemen hemen hepsi Marksizmi terk edip muhafazakâr oldu. Savaş sonrası Amerika'sının en yaman entelektüelleri ve yazarlarından bazıları bu gruptan çıktı. Başlangıçta çağdaş yeni-muhafazakâr (neo-con) hareket de bunlara dahildi ve destekçileri genellikle 1930'ların hizip kavgalarında geliştirdikleri polemik yeteneklerini harekete geçiren bu eski solculardan oluşuyordu.

Bu çevreden çıkan en önemli kişilerden biri de New York Üniversitesinde profesör olan James Burnham'dı. Troçki, Stalin-Hitler anlaşmasını destekleyene kadar, Burnham en keskin Troçkist beyinlerden biriydi, ama tam bir ihanet olarak gördüğü bu olaydan sonra hareketten ayrıldı. Bu durum diyalektik maddeciliğin geçerli olup olmadığı üzerine felsefi tartışmalarla birleşti. Bu noktadan sonra düşüncelerine anti-komünizm hâkim oldu ve kesin bir biçimde sağa kaydı. 1941'de, bu değişimin ilk aşamalarında, titiz, sözde-bilimsel, kehanet dolu üslûbundan şaşmadan ve hâlâ iktidarın kaynağı olarak üretim araçlarına odaklanarak, büyük bir etki yaratan *The Managerial Revolution* (Yönetsel Devrim) kitabını yayımladı. Egemen konuma geçmekte olan yeni bir sınıf (proletarya değil) tanımladı. Başlıktan da anlaşılacağı gibi kitabın ana tezine göre, artık *üretim*i teknik açıdan yönlendiren ve eşgüdümünü sağlayan yöneticiler işbaşındaydı ve kapitalistlerin de, komünistlerin de yerini onlar alıyordu. Hem Nazi Almanya'sını (o sırada Avrupa'da zaferi Almanya'nın kazanacağını düşünüyordu) hem Başkan Roosevelt'in Yeni Düzenini[23] aynı akım içinde görüyordu. Savaştan sonra,

23 James Burnham, *The Managerial Revolution* (Londra: Putnam,

belki biraz haklılık payı da olarak, kitabında başkasından çaldığı bilgileri kullanmakla suçlandı. Çalıntı yaptığı kişi, Bruno Rizzi, hayatını ayakkabı satıcısı olarak kazanan, kendine özgü bir kişiydi. Rizzi'nin 1939'da yayımladığı *The Bureaucratization of the World*[24] (Dünyanın Bürokratikleşmesi) kitabını okumadıysa bile haberdar olmalıydı.

Troçki buna değinme gereğini duydu, çünkü kitap Sovyetler Birliği üzerine kendi eleştirilerden yararlanmış ve sonra olayı hiçbir iyi Marksistin göze alamayacağı kadar ileri götürmüş, farklı tipte toplumlarda devlet aygıtını kontrol eden bir bürokratik sınıf tanımı yapmıştı.

Burnham bir sonraki kitabı *The Machiavellians*'da (Makyavelciler), *Managerial Revolution* (Yönetsel Devrim) kitabında yaptığı ekonomik analizlere daha siyasi bir boyut kazandırmaya çalıştı. Burada yazdıkları bütünüyle Mosca, Sorel, Michels ve Pareto'dan besleniyordu. Machiavelli'nin siyasette basit çıkarların ve içgüdülerin rolü, gücün güç için kullanılması, gerektiğinde kaba güç ve hileyle sürdürülmesi hakkındaki serinkanlı bakışını yeniden öne çıkardı. Burnham herhangi bir siyasi hedefi olmayan, kişisel tercihlerden bağımsız yürütülen bir toplumsal güç mücadelesini "farklılıkları, açık ve örtülü şekilleriyle" ele alan nesnel bir siyaset bilimi oluşturulması ihtimalini vurguladı. Bunu yapmak, söylenenlerin bıraktığı ilk izlenime güvenerek değerlendirilmesiyle mümkün olamazdı; söylenen ve yapılan her şeyin anlamını değerlendirmek için daha geniş bir toplumsal bağlamla ilişkilendirilmesi gerekirdi. Kitabın büyük bölümünü, yönetenler ve yöneticiler arasındaki temel ayrımı vurgulayan yeni-Makyavelcilerin teorilerini açıklamaya adamış-

---

1941). Ayrıca bkz. Kevin J. Smant, *How Great the Triumph: James Burnham, Anti-Communism, and the Conservative Movement* (New York: University Press of America, 1991).

24 Bruno Rizzi, *The Bureaucratization of the World*, çeviri: Adam Westoby (New York: The Free Press, 1985).

tı. Pareto ve Sorel'in fikirlerinin karışımı olabilecek bir özet yapmıştı. Pareto'dan siyasi ve toplumsal değişimde mantık ve rasyonel düşüncenin ne kadar küçük bir rol oynadığı görüşünü almıştı. "Çoğu zaman toplumsal hayatta insanların, bilinçli olarak istediği hedeflere ulaşmak için adımlarını bilerek attığına inanmak bir yanılsamadır." "Çevresel değişikler tarafından tetiklenen sezgi, dürtü ve çıkarlar"a göre mantıkdışı davranışlar daha sık karşımıza çıkar. Sorel, elitlerin kendi güç ve ayrıcalıklarını korumak için bir siyasi formüle bağımlı olduğunu ve bunun "genelde kabul gören bir dinle, ideolojiyle veya mitle"le bağlantılı olduğunu belirtti.

Burnham yeni elitleri, "çağdaş kitlesel sanayiyi, kitlesel emek gücünü ve ulusüstü bir siyasi örgütlenme biçimini kontrol etmeye muktedir" insanlar olarak tanımladı. Bu kontrolün dayatmacı bir siyasi formül kullanılarak yapılabileceğini düşündü. Böylece elitler için rasyonel davranma şekli, kitlelere, bilimsel olmayan mitlere inanmalarını kabul ettirmekti. Elitler halkın mitlere inanmaya devam etmesini başaramazsa, toplumun dokusu çatlayacak ve kendileri devrilecekti. Kısacası liderler - eğer bilimsel yöntemlere göre davranıyorlarsa - yalan söylemeliydi.[25]

Burnham'ın çözümlemesinin özündeki sorun buradaydı. Bir Nazi veya Stalinci devlet yönetimi altında toplumsal kontrolü sürdürmeye yarayan araç olarak mitler imal edilebilirdi. Her iki durumda da altta yatan ideoloji liderlerde kök salmıştı, ama aynı zamanda ideoloji dayatmacı araçlarla da sürdürülebilirdi. Muhalefet cezalandırılabilirdi. Belirli fikirler Batı toplumlarında önemli rol oynadı, ama bu role soyunmanın şartı Burnham'ınkinden çok daha incelikli bir analiz yapmaktı, çünkü fikirlerin pazarı çok genişti. Burnham'ın analizini eleştirenler,

25 *A.g.e.*, 223–225, 269.

onun Amerikan demokrasisine karşı, sanki totaliterlikle karşılaştırılması mümkünmüş gibi küçümseyici bir tutum takınmasına ve iktidarı böyle bulanık bir biçimde çözümleyip, konumlandırdığı yere karşı çıktılar.[26] Bir elit grup tarafından siyasi bir formül geliştirilmesi ve bunun öylece kitlelere verilmesi önermesi fazla basitti. Fikirlerin kontrol altında tutulması fiziksel koşullara oranla çok daha zordu. Buna istekli olan alıcılar bile, özgün mesajın tümünü benimsemezdi.

Uzmanlar ve Propaganda

Naziler propaganda sanatını yeni ve tedirgin edici bir noktaya getirene kadar, Amerika Birleşik Devletleri'nde bu alanda teori ve pratiği geliştiren büyük adımlar atılmıştı. Totaliter rejim deneyimi propagandayla elde edilecek başarıların nereye varabileceğini gösterdiği için konuya bir burukluk duymadan bakmak zordu. İnsanların yaşadıkları durum hakkındaki düşüncelerini etkilemeye ne kadar önem verildiğine ve bunun 21. yüzyıla kadar nasıl devam ettiğine bakılırsa, kamuoyu üzerine üretilen Batılı teorilerin daha önce nasıl geliştiğini ele almak önemlidir.

---

26 Örneğin bkz. C. Wright Mills, "A Marx for the Managers," Irving Horowitz, ed., *Power, Politics and People: The Collected Essays of C. Wright Mills* (New York: Oxford University Press, 1963), 53–71. George Orwell, Burnham'ın Almanya'nın zaferi konusundaki öngörüsünü kuşkuyla katşılamasına rağmen, Burnham'ın jeopolitik analizini, yani dünya kontrolünün üç stratejik merkezde toplanacağı öngörüsünü *1984* romanında kullanmıştı. Bu tezde üç merkezin de birbirine benzer olmasına rağmen, sürekli birbirleriyle mücadele halinde olacakları varsayılmaktaydı. Orwell'in analizi, her zamanki gibi, yine hayranlık uyandırıcı bir okuma malzemesi olmuştu. Bkz. Makale; "James Burnham and the Managerial Revolution," *New English Weekly*, May 1946, erişim: http://www.k-1.com/Orwell/site/work/essays/burnham.html.

Robert Park bize bir başlangıç noktası sağlamaktadır. Dewey'nin eski öğrencisi olup Chicago Sosyoloji Bölümünde Small'ın yerini almıştı. "The Crowd and the Public"[27] (Kalabalık ve Halk) başlıklı doktora tezini 1904'te Almanya'da yazdı. Le Bon ile onun modasının geçtiğini düşünen bir başka Fransız'ın, Gabriel Tarde'ın görüşlerini karşılaştırdı. Le Bon, kalabalıklara katılan bireylerin nasıl kişiliklerini kaybettiğini ve kolektif bir zihin edindiğini canlı tasvirlerle anlatmıştı. Tarde ise, başkaları tarafından taklit edildikçe bazı bireylerin nasıl bir güç akıttığına ilgi duydu. Dayatmacı, zorlayıcı güce ilaveten, toplumda bir yapıştırıcı rolü oynayan şey, bu taklitti. Coğrafyadan bağımsız, eşzamanlı ve benzer konuşmalar yapılmasına imkân verdiği için yazılı basının gelişmesi de özel bir önem taşıyordu. İnsanların görüşleri piyasadaki mallar gibi paketleniyor ve sonra milyonlarca başka insana aktarılabiliyordu. Tarde bu yeteneğin güçlü bir silah olduğunu tanımlamaktaydı.

Tarde, 1890'larda Fransa'da meydana gelen Dreyfus davası (bir Yahudi subayın Almanya adına casusluk yapmaktan mahkûm edildiği olay) üzerine düşünürken, bir araya toplanmasına gerek kalmadan milyonlarca insanın ortak bir kanaat oluşturmasını gözlemledi. Bu noktada kamunun "fiziksel olarak dağılmış, ama zihinsel düzeyde tamamen bütünleşen bireylerin oluşturduğu bir manevi ortaklık,"[28] olduğu fikrini geliştirdi. Bu nedenle "o sağlam yazar Dr. Le Bon'un 'bu kalabalıkların çağıdır'" görüşünü kabul etmedi. Bu bir "kamu veya kamular çağıydı - ve bu oldukça farklı bir şeydi."[29] Bir birey yalnızca tek bir kalabalığa katılabilirdi, ama birçok kamunun parçası ola-

27 1972'ye kadar İngiltere'de yayınlanmamıştı, ama Park'ın başka yazılarına yansıyordu.

28 Stuart Ewen, *PR! A Social History of Spin* (New York: Basic Books, 1996), 69.

29 *A.g.e.*, 68.

bilirdi. Bir kalabalık coşturulabilirdi, ama bir kamunun kanaatlerinde duygusallığın payı daha az, serinkanlılığın payı daha çok olacaktı.

Park, kalabalıklar ile kamu üzerine ikili bir fikir geliştirdi: Bir yanda kalabalıklar - homojen, basit dürtüleriyle davranan, olaylara algıladığı şekilde duygusal tepki verenler vardı - ki, daha çok hayranlık uyandıran da bunlardı. Düzenli ve ilerleyen bir toplum yaratma umudu, "tam da farklı kanaatlere sahip bireylerden oluştuğu için - sağduyu ve akılcı düşünceyi rehber edinen"[30] bir kamunun varlığına bağımlıydı. Kamuoyu bir kez eleştirelliği elden bırakırsa, tüm duyguların aynı yönde hareket ettiği kalabalıkla eşdeğer olurdu.

Kalabalığın mı, kamuoyunun mu baskın geleceği, medyanın rolüne bağlıydı. Kurumlardaki yolsuzlukları açığa çıkarmayı hedeflediği söylenen medyanın gazetecileri, gazeteleri Aydınlanmanın ve demokrasinin bir aracı olarak görürlerdi. Bunlardan biri 1880'lerde şöyle yazıyordu: "İfşa etmek en büyük ahlaki dezenfektandır."[31] Ama eğer medya bu yüksek rolünü kaybeder ve kalabalığa dalkavukluk ederse, kamu da onunla birlikte aşağıya çekilir." I. Dünya Savaşından edinilen tecrübe, kalabalıkların telkine açık olma imkânına sırt çevirmek yerine, bunun daha da büyütülmesi fikrinin altını çizdi. Amerika Birleşik Devletleri 1917'de savaşa girdiği sırada kurulan Kamuoyu Bilgilendirme Komitesinin (Committee on Public Information (CPI) yaptığı çalışma, ilgili her kesimi etkiledi: Alman militarizminin tehlikeleri ve ona karşı güçlü bir cevap vermek gereği hakkında eldeki tüm araçları kullanarak bilgileri yaymakla, savaşçı bir kamuoyu bariz bir kolaylıkla şekillendirilmişti. "İnsanlar yalnızca ekmekle

30 Robert Park, *the Mass and The Public, and Other Essays* (Chicago: University of Chicago Press, 1972), 80. İlk baskı: 1904.

31 Alıntı: Ewen, *PR!*, 48.

yaşamaz; çoğu zaman sloganlarla yaşar" sözleriyle ünlü eski bir ilerici gazeteci olan George Creely'in öncülüğünde, CPI belediye toplantılarından filmlere kadar tüm medyayı bu mesajların özünü halka aktarmak için kullandı. CPI'ın kurulmasında önayak olup etkinliklerine katılan ve kurumun performansından memnun kalanlardan biri de Walter Lippmann'dı.[32] Yeteneğini erken göstermiş, yüce gönüllü, üslûbu açık ve etkili bir gazeteci olan Lippmann zamanının entelektüel akımlarına da açıktı. Savaştan önce William Jameslerin büyüğüyle arkadaşlık kurmuş, psikanalitik akımının ortaya attığı bilinçlilik konusundaki gelişmelere ve irrasyonalitenin kaynaklarına merak sarmıştı. Popüler basının sürekli komplolara işaret etmesinden ve sansasyonel ifşaatlarından rahatsız olmaya başlamıştı. Bunun huzursuzluğu teşvik ettiğini ve akılcı tartışma imkânını yok ettiğini görmüştü. 1922'de bir dönüm noktası niteliğindeki kitabı *Public Opinion'ı* (Kamuoyu) yayımladı. İnsanların bildiği her şeyin yalnızca "kafalarında bir resim"in oluşması yoluyla geldiğini ve bunun, kendileriyle gerçek çevreleri arasında bir yerde duran "sözde çevre"nin resmi olduğu tezini ortaya koydu. Davranışı etkiledikleri için bu resimlerin hangi yollardan oluşturulup süreklilik kazandığını ve sorgulandığını anlamak önemliydi. Lippmann şu gözlemde bulundu: "Ama bu bir davranış *olduğu* için" "sonuçlar eğer eylem şeklindeyse, davranışın uyarıldığı sözde-çevrede değil, eylemin sonuçlandırıldığı gerçek çevrede işlerler," ya da bir Chicago sosyologu olan William Thomas'ın birkaç yıl sonra kendi adını taşıyan bir teoremde ifade ettiği gibi, "insanlar durumları gerçek olarak tanımlıyorlarsa, bunlar sonuçları bakımından da gerçektir."[33] Lippmann aynı

32 Ronald Steel, *Walter Lippmann and the American Century* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1999).

33 W. I. Thomas and Dorothy Swaine Thomas, *The Child in America: Behavior Problems ve Programs* (New York: Knopf, 1928). Thomas'ın

zamanda bireylerin "kalıp sistemlerine" nasıl sıkıca yapıştıklarına da dikkat çekti, çünkü kalıplar onlara

> dünya hakkında düzene sokulmuş, az çok tutarlı bir resim sunuyordu ve alışkanlıklarımız, zevklerimiz, yeteneklerimiz, teselli bulduğumuz şeyler, umutlarımız, hepsi bu düzene uyarlanırdı." Bundan dolayı kalıp tiplerin örselenmesi, evrenin temellerine saldırmak gibi görünürdü. Bu, BİZİM evrenimize yapılan bir saldırıdır ve büyük şeyler söz konusu olduğunda, bizim evrenimiz ile evren arasındaki ayrımı kolayca kabul edemeyiz." Öyle bir dünyada, onurlandırdığımız kişilerin buna değmediği, nefret ettiğimiz kişilerin soylu olduğu meydana çıkar ve buna insanın sinirleri dayanamaz. Kendi yaptığımız öncelikler sıralaması olabilecek yegâne sıralama değilse, o zaman anarşi çıkar."[34]

Bildiğimiz önyargılı kalıp tiplerin yarattığı algı sorunlarına ilaveten, çoğu insanın, gerçeği daha disiplinli bir şekilde aramaya eğilimi veya zamanı yoktur. Gazetelere güveniyorlarsa, o zaman da seçilmiş ve basitleştirilmiş şeyler bulacaklardır.

Bir tür resmin şekillenmesi kaçınılmazdı, ama Lippmann ilericiler arasında zaten tartışılan ve herkesçe bilinen sıradan bir temaya dikkat etti. Onun korkusu, bu resmi, toplumun bir kesiminin çıkarları üzerinden veya güvenilmez reklamlarla desteklenen ve doğal bencillik üzerinden oynayan basının çizmesiydi. Bütün bunlar

---

aforizmalarını teoreme dönüştüren Robert Merton, bunu "herhalde bir Amerikan sosyoloğu tarafından kâğıda dökülmüş en görkemli cümle" diye tarif etmişti. "Social Knowledge and Public Policy," *Sociological Ambivalence* (New York: Free Press, 1976), 174. Ayrıca bkz. Robert Merton, "The Thomas Theorem and the Matthew Effect," *Social Forces* 74, no. 2 (Aralık 1995): 379–424.

34 Walter Lippmann, *Public Opinion* (New York: Harcourt Brace & Co, 1922), 59, erişim: http://xroads.virginia.edu/~Hyper2/CDFinal/Lippman/cover.html.

"kamuoyu" kavramını şüpheli konuma getirdi. Doğal bir biçimde halkın arasından çıkan "ortak irade" kavramına karşı, kamuoyu pratikte inşa edilmiş bir şeydi ve böylece demokratik rıza üretilebilirdi. İyi yönetimin sınandığı yer, süreçte kamu katılımının ne ölçüde yer aldığı değil, çıktıların niteliğiydi. Kendi çıkarları hakkında en iyi kararı halkın kendisinin vereceğinden ve ortak bir toplum duygusu yaratmanın en iyi yolunun katılımcı demokrasi olduğundan hiç kuşkusu olmayan Dewey'den farklı olarak, Lippmann kesinlikle temsilî demokrasiden yanaydı. Bununla birlikte, Dewey'nin sosyal bilimler de dahil olmak üzere bilimin, ilerlemenin motoru olduğu konusundaki iyimserliğine katılıyordu.

Lippmann mühendislerin çoktandır bu rolü oynadığını, ama sosyal bilimcilerin henüz aynı şeyi yapamamasından üzüntü duyduğunu söylüyordu. O bunu bir özgüven eksikliğine bağlamaktaydı. Sosyal bilimci, teorilerini "kamuoyu önüne getirmeden önce kanıtlamayı" beceremiyordu, bununla birlikte "eğer sosyal bilimcinin önerileri yerine getirilir de yanıldığı görülürse, sonuçlar bütün hesapları altüst edebilirdi. O çok daha sorumluluk isteyen ve doğası gereği çok daha muğlak şeylerin dünyasında hareket ediyordu." Böyle olunca, sosyal bilimciler daha önce alınmış kararlar hakkında açıklamalar getiriyorlar, ama daha sonra verilecek kararları etkileyemiyorlardı. Lippmann'a göre, "Gerçek bir sıralama" yapmak "tarafsız bir uzmanın önce eylem adamları adına olguları bulup formülleştirmesi ve sonra da verilen kararlardan anladıklarını, kendisinin düzene koyduğu olgularla yan yana getirip, burada bulduklarını ortaya koyması" gerekmekteydi. Bunlar, "soyut seçmenler" aracılığıyla, "görünmeyen"i, "gözden uzak olayları, dilsiz insanları, doğmamış insanları, nesnelerle insanlar arasındaki ilişkiyi kapsayarak yönetime bir başka boyut getirebilirdi.

Sonradan yapılan imaları onun uzmanların yönettiği bir toplum istediğine işaret ediyordu, ama aksine, Lippmann'ın reçetesi, sosyal bilimcileri, akıllı bir politikanın ne olduğunu yöneticilere öğretmeye teşvik etmekten öteye geçmiyordu. Uzmanların sıradan insanlardan üstün olduğunu da iddia etmiyordu. Onların ağırlıklarını koyması gerekiyorsa, bunu kitlelerin gücüne karşı değil, herkesçe bilinen sıradan umacılara -kentli siyasi parti mekanizmalarına, büyük tröstlere ve bizleri bilgilendirme görevinden çok reklam gelirlerine göre davranan basına karşı kullanmalıydılar.[35]

Lippmann, yeni bir uzmanlık biçimi olarak "ikna" yönteminin öne çıktığını görmüştü. Bu "bilerek icra edilen bir sanattı ve halk yönetimi rejiminin sıradan bir organıydı." Daha sonra o noktayı biraz hafife bile aldığını düşündürecek bir üslupla devam etti: "Sonuçları anlamaya başlayamadık, ama şunu söylemek cüretkâr bir kehanet olmaz: Rızayı nasıl ürettiğimizin bilgisi, her siyasi öncülü etkileyecektir." O dönemde bu konu üzerine yazan başkaları gibi, bunu kötü niyetli bir imada bulunmaksızın "propaganda" olarak tanımlamaya hazırdı. Propaganda teriminin kökeni, henüz dine kazanılmamış insanlara Katolik öğretiyi götürme yönteminde saklıydı. O zamanın standart tanımına göre propaganda, herhangi bir yöntemle "belirli bir doktrin veya pratiği yaymak" anlamında kullanılırdı.

I. Dünya Savaşı sırasında, moralleri yükseltmek veya düşmanın kafasını karıştırmak ya da iftira atmak amacıyla kasten yalan söylemek gibi suçlamalar yayıldıkça, daha sinsi bir anlam kazandı. Amerikan siyaset biliminde çok önemli biri konumuna gelecek olan Harold Lasswell, adını propaganda teorisiyle duyurdu. Kendi tanımına gö-

35 Michael Schudson, "The 'Lippmann-Dewey Debate' and the Invention of Walter Lippmann as an Anti-Democrat 1986–1996," *International Journal of Communication* 2 (2008): 140.

re propaganda, "kolektif tutumların belirgin semboller aracılığıyla manipüle edilmesi"yle ilgili bir konuydu ve genel kamu ile elitler arasındaki kaçınılmaz mesafe göz önünde tutulursa, vazgeçilmez bir toplumsal olaydı. Terimin edindiği olumsuz yan anlamları onaylamıyordu. "Bir tulumbanın kolu" ne kadar ahlaklı veya ahlaksız olabilirse, o da o kadar öyleydi. Gerekli bir şeydi, çünkü insanlar kendi çıkarları hakkında hüküm vermekte zayıf kalıyorlardı, bu yüzden de resmen onaylanmış iletişimin yardımı gerekiyordu. Uzmanlar kanaatlerin harekete geçirilmesinde rol alınca, "eskiden şiddet uygulayarak, korkutarak yapılan şeylerin şimdi tartışma ve ikna yoluyla yapılması zorunlu olmuştu."[36] Propagandacının önündeki stratejik görev, "amaçlarına uygun tutumları pekiştirmek, karşı tutumları tersine çevirmek ve kayıtsız kalan kişileri kendine çekmek veya hiç değilse düşmanca bir eğilime girmelerini önlemekti."

Her bireyde görülen akıl ile duygu arasındaki bu mücadele duygusu artık tüm toplumun bir özelliği konumuna gelmişti ve Freudcu teorilerden giderek daha fazla etkileniyordu. Freud birey ve grup psikolojisi ayrımını sorgulamıştı. Savaştan sonra bilinçdışı ve bilinç diyalektiğinden uzaklaşıp daha karmaşık bir yapıya yöneldi.[37] Şimdi, "İd"i [bilinçaltı] teşhis etmişti. İd, bilinçdışını, içgüdüsel ve ahlakdışı olanı, kişiliğin düzensiz, zevk peşinde giden yönlerini temsil ediyordu: "Heyecanlanmalarla fokurdayan bir kazan"a benzeyen "İd"i yöneten ve onu gerçeklik çizgisine çekmeye çalışan, egoydu (benlik). Ego, düzenli, bilinçli, bilen yönleri temsil ediyordu. Ego, aklı

36 Harold D. Lasswell, "The Theory of Political Propaganda," *The American Political Science Review* 21, no. 3 (Ağustos 1927): 627–631.

37 Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego* (Londra: The Hogarth Press, 1949). İlk baskı: 1922, erişim: http://archive.org/stream/grouppsychologya00freu/grouppsychologya00freu_djvu.txt.

ve sağduyuyu temsil ediyordu, "kendinden daha üstün bir gücü kontrol etmek zorunda olan at sırtındaki bir adam" gibi hareket ediyordu. Bir de vicdan ve ahlak konularında düşünmeyi getirerek – baba figürünün mirası ve öğretmenler gibi dışsal etkileri devreye sokarak - işini daha da zorlaştıran süperego[üst benlik] vardı, Süperego İdin ihtiyacı anında tatmin etme isteğinin karşısına, toplumsal olarak uygun davranışı getiriyordu.

İngiliz cerrah William Trotter, Freud'un etkisini gösteren ve erken aşamada onun izinden giden bir örnektir. Trotter 1908 ve 1909'da "sürü güdüsü" üzerine yazdığı makalelerini daha sonra savaş deneyimiyle sağlamlaştırarak 1916'da kitaplaştırdı. Trotter, insanların doğal olarak toplu halde yaşadıklarını, bu nedenle güvensizlik hissettiklerini ve yalnızlıktan korktuklarını iddia etti. Bu durum, nefsini koruma, beslenme ve cinselliğe ilaveten dördüncü bir içgüdüye yol açıyordu. Dördüncü içgüdünün ayırt edici özelliği, "dışarıdan gelip bireyi kontrol etme" gücünün kullanılması ve böylece insanların başka bir durumda yapmak istemeyecekleri şeyleri yapmak zorunda bırakılmasıydı. Trotter bunu bir gerilim kaynağı olarak gördü. Bu gerilim birey ile toplum arasında ve sağduyu ile günah ve suçluluk duygularının kaynağı olan toplumsal normlar arasındaydı. "Kitle zihniyeti" ve kalabalıkların psikolojisine kapılma fikri yeni bir şey değildi, ama konu üzerine daha önce yazanlar bunu olumsuz bir güç, güruh eyleminin kaynağı olarak görme eğilimindeydiler; oysa Trotter daha olumlu bir bakış açısını teşvik etmekteydi. Freud, Trotter'ın görüşlerine saygı duymakla birlikte, "liderliğin" rolünü ve grup üyelerinin lider tarafından "sevilme" ihtiyacını yeterince dikkate almadığını düşünmekteydi.[38]

38 Wilfred Trotter, *Instincts of the Herd in Peace and War* (New York: Macmillan, 1916); Harvey C. Greisman, "Herd Instinct and the Foundations of Biosociology," *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 15 (1979): 357–369.

Edward Bernays, o dönemde propagandayla uğraşanlar arasında bu kadar çeşitli fikirlerin açtığı pratik imkânları gösteren en iyi örnekti. Sigmund Freud'un yeğenlerinden biriydi. Duygular ve irrasyonellik anlayışını açıklarken bu ilişkiden yararlandı. Bernays, CPI'yle ilişki kurduktan sonra 1919'da halkla ilişkiler danışmanlığını (bu sıfatı ilk kullanan o oldu) iş edindi. Kullandığı yöntemler tümüyle kendine ait olmakla birlikte düşüncesi üzerinde en büyük etkiyi Lippmann ve Freud yaratmıştı. Siyasi görüşleri ilerici ve iyimserdi, tanımladığı tekniklerin, toplumun daha iyiye gitmesi için kullanılabileceğini düşünüyordu, ancak kitaplarının Goebbels'in kütüphanesinde yer aldığını duyunca bu iyimserliği sarsıldı. İlk kitabı *Crystallizing Public Opinion* (Kamuoyunun Kristalleştirilmesi), Lippmann'ın *Public Opinion* (Kamuoyu) kitabından bir yıl sonra, 1923'te yayımlandı ve Bernays eserinde o kitaptan cömertçe alıntı yaptı. Bu işin, ciddi referansları olan, kökleri sosyal bilimler ve psikiyatriye inen saygın bir meslek olduğunu göstermeye çalıştı. Karmaşık bir toplumda hükümetler, büyük şirketler, siyasi partiler, yardım kuruluşları ve daha birçok grup, sürekli imtiyaz ve avantaj kazanmaya uğraşırdı. Onlar kamuoyunu göz ardı etmek istese bile kamu onların ne yaptıklarıyla ilgilenirdi. Bernays, büyük şirketlerin ve işçi sendikalarının artık "yarı kamu hizmeti" gibi görüldüğüne ve şimdi eğitim ve demokrasinin nimetlerinden yaralanan kamunun, onların davranışları hakkında söz sahibi olmak istediğine dikkat çekti. Durum böyleyken, bu işin en etkili şekilde nasıl yapılacağını bilmek, uzmanlara danışmayı gerektirirdi.[39]

Buraya kadar Bernays'ın tezinin olağanüstü bir yanı yoktu. Çarpıcı olan, halkla ilişkiler profesyonellerinin su-

39 Edward Bernays, *Crystallizing Public Opinion* (New York: Liveright, 1923), 35.

nabilecekleri şeyleri tasvir ederken sözünü sakınmayan bir dil kullanması ve başarı kazanılacağına ilişkin cüretiydi. *Crystallizing Public Opinion*'da Bernays, "insan doğasında içkin olan esneklik yeteneği," hükümetlere, insanların "zihinlerini, tıpkı askerlerin gövdeyi disipline sokması gibi disipline sokma" imkânı sağlar diyordu. 1928'de yazdığı *Propaganda* başlıklı kitabının açılış cümlesi şöyleydi: "Kitlelerin düzene sokulmuş alışkanlıkları ve kanaatlerini bilinçli ve akıllıca kullanmak demokratik bir toplumun önemli bir öğesidir." Bu işlerden sorumlu olanlar, "ülkemizin gerçek yönetici iktidarı olan görünmez bir hükümet" oluştururlar. Bunun sonucunda "genellikle adını bile bilmediğimiz adamlar tarafından yönetiliriz, zihinlerimiz kalıba sokulur, zevklerimiz şekillendirilir, fikirlerimiz onların telkinleriyle oluşur." Bu mesleğin katı etik kuralları olmasını savundu ve birinci önceliğin bir bütün olarak toplumun ihtiyaçları olması gerektiğini de ekledi. Kitlelerin öz çıkarlarına ters düşecek şekilde davranması beklenemezdi ve "yerleşik görüş açısı" bakımından en önemli etkiyi siyasi liderlerin yaratacağını vurguladı.

Bununla birlikte, onun tanımladığı kurallar, Lippmann da aşağı yukarı benzer şeyler söylemiş olduğu için, demokrasinin aşağılandığı duygusunu alevlendirdi. Eğer kanaatler yukarıdan aşağı şekilleniyorsa, bu durum demokrasilerde iktidarın aşağıdan yukarı şekillendiği görüşünün altını oyuyordu. Bernays'ın bundan çıkardığı sonuca göre "grup zihniyetinin mekanizması ve motivasyonu" anlaşılırsa, "kitlelerin bilgisi olmadan, onları kendi istediğimiz şekilde kontrol etmek ve disipline sokmak" mümkün olabilirdi, "en azından belirli bir noktaya kadar ve belirli sınırlar içinde kalarak" yapılabilirdi.[40]

Hükümetlere, yardım kuruluşlarına ve büyük şirketlere danışmanlık yapan Bernays doğal bir strateji uzmanıy-

40 Edward Bernays, *Propaganda* (New York: H. Liveright, 1936), 71.

dı. İnsanların belirli bir malı kabul etmelerinin avukatlığını yapmakla uğraşan reklamcılardan kendini ayırdı. Onun daha holistik (müşterilerine tüm çevreleriyle ilişkileri konusunda akıl veriyordu) ve daha dolaylı (insanların dünyayı daha farklı bir şekilde bakmalarını sağlamaya çalışıyordu) bir yaklaşımı vardı. "Rıza Mühendisliği"[41] gibi kışkırtıcı bir başlık koyduğu daha sonra yazılmış bir makalesinde, açık bir biçimde halkla ilişkiler konusunu tartıştı. Askeri metafor da kullandı. Eldeki bütçe, açık seçik hedefler ve güncel düşünce akımları gözden geçirildikten sonra ana temalara dikkat edilmeliydi. Bu temalar, "her zaman var olan, ama soyut," hikâyelerdeki "öykünün çizgisine" benzeyen, kamunun hem bilincine hem bilinçaltına hitap eden şeylerdi. Bundan sonra sıra kampanyaya geliyordu: "Durum, bir yıldırım harekâtını veya sürekli bir savaşı veya ikisini birden veya bambaşka bir strateji gerektirebilirdi." Yakın zamanda seçimler yapılacaksa acil şeylere ihtiyaç vardır. İnsanlara sağlık sorunları konusunda farklı şeyler düşündürmek uzun zaman alır. Taktiğe gelince, amaç sadece bir gazetede bir yazı çıkartmak veya radyodan sesini duyurmak değil, "haber yaratmak" olmalıydı, burada kast ettiği, "alışılmış kalıpların dışında" bir şey yapılmasıydı. Haber yapılan olaylar, "gerçekten işin içinde olanların dışında, sonsuz sayıda insana iletilebilirdi, oradaki fikirleri bu tür olaylara tanık olmayanlara çok canlı biçimde dramatize ederek sunabilirdi."

En ünlü kampanyalarından birinde, kahvaltıda "domuz pastırmalı yumurta" yemeyi teşvik etmek için önde gelen doktorlara "kuvvetli bir kahvaltının" önemini anlattırdı ve imajını yükseltmeye çalışan Başkan Calvin Coolidge'i bazı vodvil yıldızlarıyla buluşturdu, ayrıca American To-

41 1947 tarihli bir makalenin başlığı, Edward L. Bernays, "The Engineering of Consent," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 250 (1947): 113.

bacco Company (Amerika Tütün Şirketi) için –gerçekten- yaratıcı bir reklam hazırladı. 1929 Paskalya Geçit Töreninde yeni parlayan on aktrisi, sigaralarını yakmış olarak katılmaya ikna etti, böylece kadınların kamu önünde sigara içmesi tabusuna karşı feminizm adına kavramsal bir darbe indirdi. Sigaralar "özgürlük meşalesi"[42] oldu.

Bernays apaçık eleştirilere hedef oldu: İnsanların düşüncelerini şekillendirme işini üstlenerek demokrasiyi gasp etmekle suçlandı, bireysel sorumluluk yerine kitle etkisini kışkırtan ve entelektüel meydan okuma yerine klişelere ve duygusal davranışlara bel bağlayan biri gibi gösterildi. Bernays, kitle iletişim çağında teknikler kullanmanın kaçınılmaz olduğunu ve propagandanın her yerde hazır ve nâzır olduğunu savundu. Bireylerin de, grupların da, fikirlerini duyurma hakkı vardı ve bunu yapmak için rekabete girmeleri, hem demokrasinin hem kapitalizmin sağlığını gösterirdi. Mesleği adına abartılı iddialarda bulunması ve propagandacı yaftasını istekle kabullenmesi yüzünden de aldığı tepki abartılı oldu.[43] II. Dünya Savaşından sonra bu yaftayı kabul etmek isteyenlerin sayısı kabarık olamazdı; bununla birlikte siyasi bilincin nasıl geliştiği ve nasıl etkilenebileceği konuları artık iyice yerine oturmuştu. Bernays'in katkısı, altta yatan siyasi ideolojiler hakkında düşünceyi şekillendirme dürtüsüyle kalmayıp daha özgün konulara bir çerçeve sağlamak gerektiğini göstermekti. 1950'ler ve 1960'lar boyunca ırk sorunu ve savaş konularında siyasi mücadeleler sırasında stratejiler en çok, doğru izlenim yaratmak üzerine odaklanmaya başladı.

---

42 Bunun kadınların sigara içmesinde gerçek bir fark yaratıp yaratmadığı tartışması hâlâ ortadadır. Bkz. Larry Tye, *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations* (New York: Holt, 1998), 27–35.

43 "Are We Victims of Propaganda? Everett Dean Martin and Edward L. Bernays," *Forum Magazine*, Mart 1929.

Komünizm ve Nazizmin totaliter ideolojileri, ayrıcalıklı bir elitin hazırladığı siyasi formüllerin telkinine geniş kitlelerin ne kadar açık olduğunu eylemde gösterdi. Apaçık belli olan anomaliler, tutarsızlıklar ve yaşanan gerçekle arasında oluşan boşluklara rağmen, bilerek ve isteyerek bütün bir halkın bilincine kolay anlaşılır dünya görüşleri sokmanın ve kendi buyruklarını zorla kabul ettirmenin yolunu aradılar. Üstelik başarıları da, herhangi bir şekilde muhalefet etme, parti çizgisinden sapma veya şüphe duyma belirtileri göstermenin doğuracağı korkunç sonuçlara dayanıyordu. Bir kez zorlayıcı büyü bozulursa, altta yatan fikirler kendi başlarına hayatta kalma mücadelesine girecekti. İnanç sistemlerinin daha karmaşık ve çeşitli, kamuoyunun ise elit teorisyenlerin sandığından daha az tava gelir olduğu ortaya çıktı. Bernays daha incelikli bir şeye işaret ediyordu: Bu durum büyük ideolojik karşıtlıkların altında yer alan bir tabakaydı ve orada insanların ilgili konu karşısında tutumları daha özgün ve davranışlardan doğacak sonuçlar daha az zorlayıcıydı. İdeologların beklediğinin tersine, sözcüklerin dünyayı yönetmesinden çok, bu ikisi arasında yakın bir ilişki vardı ve başarılı siyasetçiler, kampanyacılar, şu noktayı anlamanın gerektiğini fark ettiler: Geçici de olsa zafer kazanılacaksa, hiçbir zaman sonsuza kadar sürecek bir değişim bekleme.

23. BÖLÜM

Şiddeti reddetmenin gücü

Kötü insanlar kumpas kurarken, iyi insanlar plan yapmalıdır.

—Martin Luther King, Jr.

Kamuoyu üzerinde nasıl etki yaratılabileceğinin daha iyi anlaşılması, siyasal stratejiye yeni fırsatlar sundu. Ahlaki nedenle veya tedbirli davranmak için zora başvurmak istemeyenler, ikna edici etkiler yaratarak, zorlamadan kamuoyunu kendi yönlerine çevirmek için strateji geliştirmeyi düşünebilirdi. Ancak bu stratejilerin gücü, halkla birlikte seçkinleri de ne ölçüde harekete geçirebileceğine bağlıydı. Kamuoyunda kaymalar olsa bile bunun hükümet politikalarını etkileyebileceği mekanizmalar ne olmalıydı? Bu sadece dikkati çekmelerini sağlamak için iyi fikirleri yeniden paketlemek meselesi miydi, yoksa istenilen cevabı alabilmek için itici bir baskı gücü de gerekiyor muydu?

Bu sorunların çoğu, kadınların oy hakkı (suffragette) hareketinde ortaya çıktı. Batılı kapitalist ülkelerde demokrasinin ilerleyişi, anayasal yollarla haksızlıkların önüne geçerek işçi hareketinin devrimci ateşini söndür-

müş olabilirdi, ama aynı zamanda demokratik hakları yok sayılanların adaletsizlik duygusunu da artırmıştı. Kalbinde liberal bir ideoloji atarken çevresinde kurumsal bir baskı uygulayan İngiliz İmparatorluğu, siyasal eşitlik talepleriyle en çok sallanan ülkelerden biri oldu. Bunların arasında, sömürge karşıtı kampanyalar ve İrlanda'nın özyönetimi için yapılan ajitasyonun yanı sıra, oy hakkı talep eden kadınların sonunda başarıya ulaşan kararlı kampanyası da vardı. Bu kampanya tekil bir örnekti, çünkü sadece siyasal sisteme değil, cinsiyetle ilgili ortodoks görüşlere ve en temel insani ilişkilere de meydan okuyordu. Suffragette hareketinin benimsediği taktikler, sadece erkeklerin tepeden bakışı karşısında dikkati çekmenin bir yolu olarak değil, kadınların siyasi mücadele yeteneğine sahip olmadıkları iddiası gibi kadınlıkla ilgili basmakalıp görüşlere de doğrudan bir saldırı olduğu için, kalıcı etkiler bıraktı. Aynı zamanda olayın bir yönü de, kadınların sadece eşitliği hak etmekle kalmadığı, kamusal hayata özel nitelikler getirecekleri iddiasıydı.

Britanya'daki kampanya, 1867 Reform Yasasına kadınların oy hakkını sokma önerilerinden, 1928'de Eşit Vatandaşlık Yasasına kadar sürdü. Bu dönemde kadınlar hayırsever faaliyetlerdeki ve vatandaşlık işlerindeki etkinliklerini arttırdıkça, siyasal hakları da yavaş yavaş genişledi. Kadınlara erkeklerle aynı hakları vermeye karşı inatçı bir direniş vardı ve bu direniş ancak I. Dünya Savaşının ağırlığı altında ezilecekti. Suffragette kampanyasında birçok aşamadan geçildi: Bazıları yerleşik siyasal partilerle çalışmaya hazırken bazıları bunu yararsız buluyordu; bazıları konuyu dar anlamda siyasal haklarla kısıtlı görürken, bazıları ekonomik sorunları da işin içine katıyor ve bir kadının rolü konusundaki ortodoks erkek beklentilerine de meydan okumak istiyordu. Strateji olarak bakıldığında, bir anayasal kanat vardı –bunlar dilek-

çeler, lobi faaliyetleri ve gösteriler aracılığıyla çalıştı- bir de militan kanat vardı. Women's Social and Political Union (WSPU, Toplumsal ve Siyasal Kadın Birliği) adlı örgüt, müthiş bir anne-kız ekibi olan Emmeline ve Christabel Pankhurst tarafından yönetiliyordu. Bu kanatlardan hangisi daha çok etki yarattı veya birbirlerini engellediler mi yoksa güçlendirdiler mi gibi sorulara gelince, görüşler hâlâ farklıdır. Militanlar bugün doğrudan eylemleri nedeniyle daha iyi anımsanır: Resimleri yırtmak, kundakçılık, cam kırmak, kendilerini bahçe demirlerine zincirlemek ve hapiste açlık grevi yapmak gibi. Ancak bu grup, biçimleri ve uğraşları açısından son derece farklılık gösteren bir hareketin sadece bir parçasını oluşturuyorlardı.

Militanlık, hayal kırıklığı arttıkça bunun bir sonucu olarak doğmuştu; önce Liberal Parti kendi ideallerine uymakta tereddüt etmiş, sonra işçi hareketinde kadınlara öncelik tanınmamış ve yasama yolunun artık tükendiği konusundaki görüş güç kazanmıştı. Ancak ana temalar klasik liberal ideallerden devşirilmişti: Sorumlulukları olan, ama hakları olmayan bireylerin doğmasına yol açan keyfi iktidarın çeşitli şekillerine karşı muhalefet. Söylem, Fransız Devrimine, sonra da Chartist harekete kadar geriye götürülebilirdi, ancak bu kez sınıfın yerini cinsiyet almıştı. Christabel Pankhurst'in dediği gibi, militan taktikler şu temele dayanılarak haklı görülüyordu: "Anayasanın dışında olanlar, kabul edilmelerini sıradan yollarla sağlayamaz; dolayısıyla sıradışı yollara başvurmalıyız." WSPU'nun kullandığı teknikler dikkat çekmelerini sağladı; ancak asıl lehlerine çalışan şey, tutuklanarak mahkemede görüşlerini açıklamak ve suç iddialarına karşı savunmalarını siyasal bir tartışmaya döndürmekti. Örneğin 1912'de jürili bir davada Emmeline Pankhurst hem kendisini hem örgütünün duygusal ve histerik değil, akıllı, iyi konuşan, becerikli, iyi örgütlenmiş bir kuruluş olduğunu

göstermeyi başarmıştı. O ve diğer suffragetteler, eylemlerini güçlü bir siyasal mantıkla açıklayabildi ve sonuçta Emmeline'in davasında jüri hoşgörü çağrısı yaptı.

Bundan sonra söylem daha da aşırı hâle geldi. Christabel Pankhurst, terörizmden bile söz etti. "Siyasal olarak haklarından yoksun bırakılmış olanlar, ister erkek ister kadın olsunlar, tiranlarının onları esir tutmak için kullandığı fiziksel güce başvurmak zorundadırlar," diye ısrar etti. Pasif direniş fazlasıyla itaatkâr olarak bir kenara bırakılırken, aktif direnişin "daha büyük ve daha arındırıcı" olduğu iddia edildi. İnsanlara değil, mülkiyete saldırılar yapıldı. Bu durum, hareketin başka kesimlerinde, oy hakkından çok militanlığın esas mesele haline geldiği konusunda kaygıların doğmasına yol açtı. Destekçileri ayrılırken WSPU daha da yeraltına indi. Sonunda savaş, saygınlığı yitirmeden militanlığa son vermenin bahanesi oldu. Gerçekten de hareketin şiddetten yana olmayan kanadı savaşa karşı çıkarken, Pankhurstler savaş çalışmasında aktif olarak yer aldılar ve Alman karşıtı, barış karşıtı ve daha sonra Bolşevizm karşıtı saldırgan söylemleriyle öne çıktılar.[1]

Hedefine 1920'de ulaşan Amerikan suffragette hareketi o kadar militan değildi. Yoksul kadınların çocuklarına bakarken düşük ücretlerle çalışmak zorunda kalışı gibi endüstrileşmenin gerilimlerini öne çıkaran ilerlemeci hareketle yakın ilişkileri vardı. Kadın hareketi I. Dünya Savaşından az önce, başlıca derneğin temkinli pratiğine tepki olarak ve İngiliz hareketiyle temaslar sonucu daha eylemci hâle geldiyse de, Amerika'da tercih edilen yöntem, yürüyüşler ve gösterilerle sayısal gücü sergilemekti. Kadınlara uzun zamandır rol veren –hatta rahip olarak

1 Laura E. Nym Mayhall, *The Militant Suffrage Movement: Citizenship and Resistance in Britain, 1860–1930* (Oxford: Oxford University Press, 2003), 45, 79, 107, 115.

bile– Quaker tarikatı, kadın hareketini özellikle etkiledi. Quakerlar erken dönemde önderliği üstlendiler ve şiddet karşıtlığı konusunda ısrar ettiler. Amerikan hareketinin sonunda ulaştığı başarı, toplantılar, konuşma turneleri ve konuyu öne çıkaran tam zamanlı eylemcilerle siyasi örgütlenmenin temelini anladıklarını gösteriyordu.[2] Bunun sonuçlarından biri de, barışçılığın sadece belli bir ahlakın iddiası değil, başarılı bir siyasal stratejinin temeli de olabileceğini göstermekti.

Barışçı (pasifist) kelimesi, 19. yüzyılda her türlü şiddeti reddedenlere gönderme yapan bir terim olarak ortaya çıkmıştı. Standart bazı zorluklarla karşılaştılar: Diğerlerinin saldırısıyla, savunmaya geçerek nasıl başa çıkacaklardı? Ve sonra şiddete başvurmadan saldırıya geçerek değişimi nasıl sağlayacaklardı? En güçlü suçlama, barışçıların adaletsizlikten çok barışa vurgu yaparak statükoya bağlanmasıydı. Yoksunlar lehine zor kullanmaktan vazgeçtikleri takdirde, mevcut iktidar hiyerarşilerine takılıp kalabilir, şikayetleri ya olduğundan önemsiz gösterebilir ya da sevgiye ve mantığa çağrı gibi işe yaramayan çarelerden söz edebilirlerdi. Barışçıların buna karşı öne sürecekleri iddia, kavgalar şiddete dönüştüğünde en alttakilerin çok şey kaybedeceği, bir kere şiddet kullanıldığında, iyi bir dava adına bile olsa, mücadeleden daha iyi bir şeyin çıkmasının pek muhtemel olmadığı ve şiddetdışı baskının daha etkili biçimlerinin yaratılabileceğiydi.

Gandhi'nin etkisi

Barışçılık, I. Dünya Savaşından sonra en güçlü zamanını yaşadı. Bunun başlıca nedeni, Batı Cephesindeki kıyımın,

2 Donna M. Kowal, "One Cause, Two Paths: Militant vs. Adjustive Strategies in the British and American Women's Suffrage Movements," *Communication Quarterly* 48, no. 3 (2000): 240–255.

halkta savaşın boşluğu ve işe yaramazlığıyla ilgili tavrı şekillendirmesiydi. Ayrıca radikal bir değişim hareketine önderlik eden bir barışçının, yani Hindistan'daki İngiliz sultasına meydan okuyan Mohandas Gandhi'nin sağladığı kanıt da bunda etkili olmuştu.

Gandhi'nin düşünceleri, Güney Afrika ve Hindistan'da yaşadığı deneyimlerle şekillenmişti. Etkisi altında kaldığı düşünürlerden biri Concord, Massachusettsli Henry David Thoreau olmuştu. Thoreau'nın köleliğe karşı muhalefeti, "erkekleri, kadınları ve çocukları alıp satan bir devlete vergi ödemeyi veya bu devletin yetkisini kabul etmeyi" reddetmek şeklinde ortaya çıkmıştı. Thoreau, altı yıl boyunca bu itaatsizliğe devam ettikten sonra tutuklanmış ve hapiste bir gece geçirmişti. Bu gecenin sonucu "The Relation of the Individual to the State" (Bireyin Devletle İlişkisi) başlıklı bir konuşma olmuştu (1849). Stratejisi, herkes kendi örneğini izlemiş olsaydı köleliğin çökeceğini iddia etmekten öteye gitmemiş ve kendi zamanında yalnız, egzantrik bir kişilik olarak kabul edilmişti, ama konuşması ("Civil Disobedience" yani "Sivil İtaatsizlik"te yayınlanmıştı) âdil olmayan yasaları reddeden ahlaki davanın klasik ifadesi haline geldi.[3] Gandhi genç bir eylemciyken Thoreau'yu okumuş, sonra da onun kendi düşüncesini şekillendirmeye yardım ettiğini ve benzer şekilde düşünen Amerikalılarla bir temas noktası olduğunu belirtmişti.[4]

Tolstoy ile bağlantı daha da yakındı. Özyaşam öyküsünde Gandhi, Tolstoy'un *Tanrı'nın Egemenliği İçinizde-*

---

3 Henry David Thoreau, *Civil Disobedience*, İlk baskı başlığı: *Resistance to Civil Government* (1849). Erişim: http://thoreau.eserver.org/civil.html.

4 1942'de "To American Friends"i yazarken, "Thoreau ile bana bir öğretmen sağladın, 'Duty of Civil Disobedience' denemesiyle beni yetiştirdi, Güney Afrika'da yaptıklarının bilimsel onayını sundu," diyordu. Thoreau'nun etkileri açısından bkz. George Hendrick, "TheInfluence ofThoreau's 'Civil Disobedience' on Gandhi's Satyagraha," *The New England Quarterly* 29, no. 4 (Aralık 1956): 462–471.

dir adlı yapıtının kendisini müthiş etkilediğini belirtiyordu. 1908'de Gandhi, Tolstoy'un, bir Hint gazetesi editörünün isteğine cevap olarak yazdığı *Bir Hinduya Mektup* adlı yazıyı çevirdi ve çevresine yaydı. Bu mektupta bir nokta vardı ki, Gandhi'ye göre itiraz etmek mümkün değildi. Tolstoy, "hem fizik hem akıl yönünden gayet yetenekli iki yüz milyondan fazla insanın, düşünce olarak kendilerine tamamen yabancı ve dinsel ahlak açısından kendilerinden ölçülemeyecek kadar düşük olan küçük bir grubun iktidarı altında yaşamaları hayret vericidir," diye yazmıştı. Bundan çıkardığı sonuç da şuydu: "Hintleri köleleştiren İngilizler değil, Hintlerin kendisidir." Şiddetli bir direniş yerine Tolstoy, "yönetimin şiddet fiillerine, mahkemelerine, vergi toplamasına ve her şeyden önce ordusuna" katılmama çağrısı yapıyor ve "insanlığı hastalıklarından kurtarmanın tek yolu ve kendi halkınızı kölelikten kurtarmanın tek yöntemi olarak" sevgiyi öneriyordu.[5]

İkisi arasındaki benzerlikler açıktı. İkisi de kendini arındırma, sevgi ve şiddeti reddetme üzerine kurulu hayatlar sürmek istiyorlardı. İkisi de ayrıcalıklı bir çevrede dünyaya gelmiş olmalarına rağmen, yoksullara, çile çeken kitlelere yakınlaşmaya çalışıyorlardı. İkisinin de çarpıcı bir şekilde çileci bir hayat tarzını benimsemeleri, ahlaki bir otorite olmalarını, uluslararası bir dinleyici grubu edinmelerini sağlamıştı. Gandhi de kendini mükemmelleştirme fikrini benimsemişti, ama Tolstoy'un tersine, bunu siyasal eylemciliğin alternatifi olarak değil, esası olarak görüyordu. Kendi özel maneviyatının onu yalnızca kamusal hayatın çekiciliklerine karşı korumakla kalmadığının, siyasal iddialarını daha da parlattığının farkındaydı. Dehası, kişisel yaşamına yön veren öğretileri, bir kitle hareketinin temeli olarak kullanma yeteneğinde yatıyordu.

5 Leo Tolstoy, *A Letter to a Hindu,* introduction, M. K. Gandhi (1909), Erişim: http://www.online-literature.com/tolstoy/2733.

Satyagraha adını verdiği felsefesi, gerçeğin, sevginin ve azmin bir karışımıydı. Bu felsefeyi benimseyenler, şiddetli yöntemlere güvenenlere karşı direnmelerini ve onları yenmelerini sağlayan cesaret ve disiplinin kaynağı olarak bir iç güce sahipti. Amaçlarla araçların birbirinden ayrılamayacağını öne sürdü: Şiddetli yöntemler barışçı bir toplum yaratamazdı.[6] Hapishaneyi dindarca, saldırıyı neşeyle ve ölümü huzur içinde karşılamak gerekiyordu. Konuştuğu zaman sanki bir öğretmen gibi, son derece sakindi ve hiçbir zaman demagoji yapmıyordu. Bütün bunlar gayet ince bir zekâ ve siyasal duyarlılıkla birleşmişti. Gandhi'nin karşıtlarını savunmaya itmek gibi bir yeteneği vardı, bunu yalnızca kendi ahlaki üstünlüğünü ileri sürerek değil, İngilizlere özellikle dikenli gelen meselelerle kendisini özdeşleştirerek yapıyordu.

Mart 1930'da Raj'ın (Hindistan'daki İngiliz yönetimi) tuz üretimini hem tekeline alıp hem de vergilendirmesindeki adaletsizliği göstermek üzere kıyıya doğru 390 kilometrelik yürüyüşüne başladı. Protesto başlangıçta ciddiye alınmadı, ama gerilim gittikçe artarak sonunda Gandhi'nin hapse atılmasıyla sonuçlandı, ancak bir sonraki yıl serbest bırakıldı. Kampanya amacına ulaşmakta başarısız olsa bile Gandhi'nin yöntemleri artık dikkati çekiyordu ve yetkililer protestoya katılmaya hazır insanların sayısını görmüşlerdi. Halkın memnuniyetsizliğinin boyutları İngilizleri etkiledi. Gandhi'nin tiyatrovari hareketine ve ahlaki üstünlüğüne karşı kapsamlı bir cevap bulamadılar. Hindistan'dan sorumlu devlet bakanı William Wedgewood Benn, 1931'de bu durumla, sufragetteler, İrlanda ve Güney Afrika'da İngiliz yönetimine karşı

---

6 Bu paragraflar Judith M. Brown'dan bazı fikirleri yansıtmaktadır. "Gandhi and Civil Resistance in India, 1917–47: Key Issues," Adam Roberts ve Timothy Garton Ash, eds., *Civil Resistance & Power Politics: The Experience of Non-Violent Action from Gandhi to the Present* (Oxford: Oxford University Press, 2009), 43–57.

sürdürülen kampanyalar arasındaki benzerliklerden söz etti. "Hepsi de halkın sempatisini bir müttefik olarak kazanmayı amaçlıyorlar. Hükümeti ya teslim olmak ya da baskıcı rolü üstlenmek arasında bir seçim yapmaya zorluyorlar. Önce sert bir cevabı kışkırtıyor, sonra da dünyaya dönüp bundan şikayet ediyorlar." Böyle bir meydan okumayla karşılaşıldığında, en iyi yolun tavizle baskı arasındaki seçimi reddetmek olduğunu erken bir aşamada anlamıştı, ama olayı yok saymak mümkün değildi. "Onları kendi hallerine bırakmamıza izin vermeyecekler." Keşke "tabancalı insanlarla doğrudan doğruya bir çarpışma olsaydı, ne kadar daha basit ve tatmin edici bir iş olurdu."[7]

Gandhi'nin kampanyaları İngilizleri Hindistan'ın dışına itmedi. Ama II. Dünya Savaşının yol açtığı gerilimle birlikte, alt-kıtanın, yetki ve yetenekleri gittikçe azalan, göreceli olarak küçük ve uzak bir devlet tarafından etkili bir şekilde denetlenemeyecek kadar büyük olduğunun kabul edilmesine yaradı. Hindistan kamuoyunda, sonsuza kadar kısıtlanamayacak bir milliyetçi taşkınlık vardı. Gerçi Gandhi'nin çabaları İngiliz saltanatını imkânsız hâle getiren esas faktör değildi, ama kurduğu Kongre Partisini güvenilir bir alternatif hükümet haline sokmuştu. Yöntemlerinin daha derindeki toplumsal ve siyasal unsurlarla birlikte sonuç vermiş olması, bunların önemsenmemesini gerektirmezdi, ama başka bağlamlarda ne kadar etkili olabilecekleri konusunda soru işaretleri doğuruyordu.

Dünyanın her yerinde zorbalığın ve altüst oluşların yaşandığı bir zamanda Gandhi, saygınlığı ve iyiliği, kişisel olarak kıyafetlerinin, yiyeceklerinin basitliğiyle ve manevi mesajıyla ileten bir önder olarak öne çıkmıştı. Aynı zamanda hakiki ve başarılı bir kitle hareketinin orta-

7 Sean Scalmer, *Gandhi in the West: The Mahatma and the Rise of Radical Protest* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011), 54, 57.

ya çıkmasını sağlamıştı. Gandhi en alttakilerin alışılmış taktiklerini –yürüyüşler, grevler, boykotlar - alıp onları daha büyük ve daha asil bir söylemin parçası olarak kullanmıştı. Karşıtlarının içindeki iyiliğe ulaşabildiği iddiası ve barışma vaadi, uzlaşma kapısını açmıştı. Bu geniş çapta uygulanabilecek stratejik bir formül müydü, yoksa yalnızca Hindistan'ın koşullarına uyan bir yöntem miydi? Evrensel ve zamandan bağımsız değerleri öne sürme iddiasından kaynaklanan bir ahlaki otoriteye dayanıyordu, ama başarısı sadece belli koşullara mı bağlıydı?

Şiddeti reddetmenin her koşulda işe yarayacağı iddiası, ahlaki soruyu görmezden geliyordu, çünkü zor seçimlerle karşılaşılabileceği ihtimalini yok sayıyordu. Yöntemin otorite ve itibar kazanmasının nedeni, muhtemel sonuçlardan birinin, siyasi kazanç elde edemeden aşırı acı çekilebileceği ihtimaliydi. Ama yine de eğer başarı ihtimali mantıken yoksa, o zaman şiddetdışı eylemde direnmek, daha büyük bir kötülüğü hoş görmek ve yandaşları tehlikeye atmak, onları savunmasız bırakmak anlamına gelebilirdi. Şiddete başvurulmasından iyi bir sonuç çıkmayacağı kabul edilse bile şiddete başvurmamak daha büyük zarara yol açabilirdi. Hitler'in iktidara gelişi ve II. Dünya Savaşı sırasında bu sorun gayet keskin bir hâle dönüştü. Şiddete başvurmadan İngilizlerle mücadele edilebilirdi, İngilizler bir şiddet mücadelesinden kaçınmak istiyor ve halk direnişinin ortaya dökülmesinden dolayı itibar kaybetmekten korkuyorlardı, ama Gandhi'nin yöntemlerinin Nazilere karşı da işe yarayabileceği iddiası hiç de inandırıcı değildi. Hindistan bağımsızlığını kazanınca, kendi halkı birbiriyle savaşmaya başladığında, bununla başa çıkamamıştı. Harcadığı bütün çabalara rağmen, Gandhi Hindularla Müslümanlar arasındaki çirkin din ayrımını ortadan kaldırmayı başaramamış ve 1948'de bir katilin elinde şiddet sonucu ölmüştü.

Şiddeti Reddetmenin Potansiyeli

ABD'nin güney eyaletlerinde, ayrımcılık ve iki ırkın yaşam alanlarını birbirinden ayırma politikaları sert bir şekilde uygulanmasıyla başlayan siyahların vatandaşlık hakları kampanyasında, Gandhi'nin etkisi hissediliyordu. Savaşlar arası yıllarda şiddetdışı taktiklerden söz edildiyse de, bu tür yöntemler ancak II. Dünya Savaşından sonra, zaman içinde son derece başarılı sonuç veren bir kampanyada kullanılmaya başlandı. İki durum arasında açık farklılıklar vardı. Gandhi, uzaktaki bir emperyalist güce karşı bütün Hint halkını ayağa kaldırıyordu. Siyahlar ise tavizsiz bir yerel çoğunluğa karşı bir azınlıktılar. Onların kaderi, şiddet karşıtı bir stratejinin karşılaşacağı ikilemleri sert bir şekilde ortaya koymaktaydı. Jim Crow yasaları (yasalara bir şovda alay konusu edilen bir siyah karakterin adı takılmıştı) denilen yasalar, İç Savaştan sonra güney eyaletlerinde kabul edilmiş ve çoğu zaman açıktan açığa şiddetle uygulanmıştı. Siyahların oy kullanmasını son derece zor hâle getiren bu yasa, lokantaları, taşımacılığı, mezarlıkları, hastane ve okulları iki ırk arasında bölmüş, beyazlarla siyahların bir arada yaşamasını ve evlenmesini yasaklamıştı. Ayrılıkçılarda bir iyilik aramak, kısa ve yararsız bir yolculuk olurdu, bunlara karşı çıkmak ise intihar etmekle eş anlamlı gibiydi.

Siyahların ekonomik olduğu kadar siyasal olarak da ilerleme olanağına konulan engeller, Booker T. Washington'ın önerdiği 1895 Atlanta Uzlaşmasına zarar vermişti. Washington, "Irkımın en akıllı olanları, toplumsal eşitlik sorunlarıyla ilgili ajitasyonun en büyük çılgınlık olduğunu anlamaktadır," demişti. Bunun yerine halk, çok sıkı çalışmalı, örnek işçiler olmalı ve aşama aşama, Amerikan toplumuna eşit olarak katılmalıydı (çünkü "dünya pazarlarına katkıda bulunacak olanaklara sahip bir ırk, uzun süre dışlanamaz.") Bunu mutlaka vatandaşlık

izleyecekti. Uzlaşmanın siyah ve beyaz ılımlılar tarafından hararetle benimsenmesi şaşırtıcı değildi. Ekonomik güç olmadan siyasal güce ulaşılmasının zor olacağı düşüncesinin belli bir geçerliliği vardı. Ancak uygulamada, ekonomik veya siyasal cephede çok az ilerleme olduğundan, uzlaşma yavaş yavaş esaretin devamı için bir reçete gibi görülmeye başlandı. Harvard'dan doktorasını alan ilk Afrika kökenli Amerikalı olan W. E. B. Du Bois, daha radikal, ama aynı zamanda daha analitik bir görüş ileri sürdü. Almanya'da Weber ile birlikte çalışmıştı, ama ikisi arasındaki temas kesilmemişti. Weber, onu Amerika'nın en yetenekli sosyologlarından biri sayıyor ve ırkçı basmakalıp düşüncelere meydan okurken bir karşı örnek olarak ondan söz ediyordu. Du Bois, "Zenci meselesi" üzerine büyük araştırma programlarına girişti; bunlar, ırklar arasında başlangıçtan itibaren farklılıklar olmadığını, siyasal seçimlerin etkisinin önemli olduğunu göstermeye yönelikti. Vatandaşlık hakları için kampanya sürdürdü, Jane Addams ve John Dewey gibi beyaz reformcularla birlikte National Association For the Advancement of Colored People (NAACP; Siyah Halkın İlerlemesi için Ulusal Dernek) adlı örgütü kurdu.

1924'te Du Bois, NAACP'nin resmi dergisi *The Crisis*'da başka bir siyah sosyolog (Chicago'da eğitim görmüş) olan Franklin Frazier'in şiddet karşıtlığını eleştiren bir yazısını yayınladı. Frazier, şiddet karşısında öbür yanağını çevirme fikriyle dalga geçiyordu. Yazı tam da linçlere karşı bir yasanın Senatoda tıkandığı ve böylece güneyli beyaz seçkinlerin siyahları korkutmanın bir yolu olarak ırkçı cinayetleri hoş gördüğünü kanıtladığı sırada yayınlanmıştı. Frazier'e cevap veren beyaz Quaker Ellen Winsor, Gandhi'den söz ederek "halkı sefalet ve cehaletten kurtarmak için onlara yol gösterecek" ve "keder ve hatayı besleyen eski kaba kuvvet yerine doğrudan Özgürlüğe götüren

ekonomik adalete dayalı yeni eğitim yöntemleri benimseyecek" buna benzer bir kişiliğin "bu ülkede de çıkıp çıkmayacağını" soruyordu. Frazier'den bir karşı cevap geldi:

> Diyelim ki Zencilere, kalplerinde nefret olmadan girişecekleri harekette önderlik edecek bir Gandhi ortaya çıktı, onlar da kulluk sistemi altında Güneyin tarlalarında çalışmayı bıraktılar; çocuklarını cahil bırakan eyaletlere vergi ödemeyi durdurdular ve Jim Crow yasalarının, adaletsiz ayrımcılığın kurallarına uymadılar. Bu durumda, korkarım Kanun ve Düzen adına savunmasız siyah erkek ve kadınların benzeri görülmemiş bir katliama uğramasına tanık oluruz ve Amerika'da bu kan gölünü durdurmaya yetecek kadar Hıristiyan duygusu bulamayız."

Birkaç yıl sonra Du Bois, Gandhi'yi davet ederek ondan bir makale aldı, kendi gözlemlerini ekledi: "Ajitasyon, şiddeti reddetmek, zalimle işbirliği yapmayı kabul etmemek, Gandhi'nin düsturu oldu ve bu düsturla bütün Hindistan'ı özgürlüğe götürüyor. Bugün, burada, elini Batıdaki siyah dostlarına uzatıyor."[8] Du Bois, Gandhi'nin altta yatan felsefesinden çok, doğrudan eyleme girişmesine ve baskıya boyun eğmeyi reddetmesine odaklanmıştı. Felsefe konusunda ise şüpheleri vardı. Başka Amerikalı siyah eylemciler de Gandhi tipi kampanyalardan söz etmeye başlayınca, Du Bois, perhiz yapma, kamusal ibadet ve kendi kendini feda etmek gibi taktiklerin ABD'ye yabancı olduğunu, ama "üç bin yıldır Hindistan'ın kemiklerine işlemiş olduğunu" belirtti.[9]

Gandhi ABD'yi hiç ziyaret etmedi. Ama kendi davası –İngilizlerden bağımsızlığını kazanmak- için ABD'nin ne

---

8 "To the American Negro: A Message from Mahatma Gandhi," *The Crisis*, Temmuz 1929, 225.

9 Vijay Prashad, "Black Gandhi," *Social Scientist* 37, no. 1/2 (Ocak/Şubat 2009): 4–7, 45.

kadar önemli olduğunu ve düşüncelerinin Amerikan toplumundaki bölünmeler açısından taşıdığı potansiyel anlamı kavramıştı.[10] Gandhi ile temas kurmak için başlangıçta duyulan hevesin, özel olarak siyahların davasıyla ilişkisi yoktu. Savaşa karşı geleneksel barışçı düşünceyi ve işçiler arasındaki daha yeni olan huzursuzluğu yansıtıyordu. 1920'lerin başında Richard Gregg, bir avukat olarak işyeri anlaşmazlıklarıyla ilgilendiği sırada, sendikalara sempati duymuş ve işverenlerin bunları bastırmak için başvurduğu şiddet karşısında dehşete kapılmıştı. İşçiler de aynı şekilde cevap verirse doğabilecek tehlikeye kaygılanarak pasif direnişi araştırdı. Bunun sonucu olarak Hindistan'a gitti ve orada Gandhi ile düzenli olarak temas kurdu. ABD'ye döndükten sonra, zor bir ahlaki seçim olarak geleneksel barışçılıktan uzaklaşmayı özendiren bir dizi kitap yazdı. Geleneksel barışçılık, savaşın sorunlarına kafa yorarken insan hayatının kutsallığına duyulan bir inancın ifadesiydi. Bunun yerine, iç çatışmalarda şiddete başvurmamanın sağladığı özel gücün daha stratejik bir değerlendirmesini yaptı. Barışçılığı "duygusal sıfatların ve ne olduğu belli olmayan mistisizmin, boş yere yapılan protestoların, karışık bir düşünceyle birleşmiş duygusallığın sonuç vermeyen ortamından" kurtarmaya çalıştı. Geleneksel askeri stratejiyle karşılaştırmak yerine, okurlarını şiddeti reddetmenin başka tür bir silah, savaşta öldürmeden mücadele etmeyi mümkün hâle getiren bir yenilik olduğuna ikna etmeye çabaladı.[11]

10 Leonard A. Gordon, "Mahatma Gandhi's Dialogues with Americans," *Economic and Political Weekly* 37, no. 4 (Ocak/Şubat 2002): 337–352.

11 Joseph Kip Kosek, "Richard Gregg, Mohandas Gandhi, and the Strategy of Nonviolence," *The Journal of American History* 91, no. 4 (Mart 2005): 1318–1348. Gregg şiddetsizlikle ilgili birkaç kitap yayınlamıştır. En etkili olanı: *The Power of Non-Violence* (Londra: James Clarke & Co., 1960). İlk baskı: 1934.

Gregg bu yöntemin, özellikle çekilen acıların, sorunların dramatik hâle getirilmesinde kullanılmasına ilgi duyuyordu. Kişisel inancın önemi yoktu, eylemlerin karşıtları utandırması ve izleyende sempati yaratması önemliydi. Şiddetli saldırıya karşı şiddetdışı direnişin nasıl “bir çeşit ahlaki jiu-jitsu“ gibi işleyeceğini, nasıl saldırganın “ahlaki dengesini kaybetmesine“ açacağını anlatıyordu. Bu da fikir değiştirmeye bağlıydı, fikir değiştirmek ise, başkasının çektiği acı karşısında neredeyse istemdışı olarak empati oluşmasına yola açan sinir sistemine bağlıydı. Modern çağda bu tür tepkilerin boyutu ve etkisi, kitlesel medya nedeniyle daha da büyük olacaktı. Çirkin saldırılara maruz kalan savunmasız kadın ve erkeklerin dramı, büyüleyici bir “hikâye“ ve “harika bir haber“ konusuydu. Olası kötü reklam, saldırgan için bir tehditti. Siyahların hakları için yapılan mücadelede bu yaklaşımın sahip olduğu potansiyelin farkındaydı ve kendisi gibi Harvard mezunu olan W. E. B. Du Bois ile de iletişim halindeydi. Gregg'in Zencileri “acı çekmeye parmak ısırtacak kadar alışık, yumuşak bir ırk“ olarak tanımlaması, dolayısıyla şiddetdışı bir kampanyaya son derece uygun oldukları hakkındaki görüşleri konusunda Du Bois'nın ne düşündüğü belli değildir.

Gregg şiddetdışı hareketin bir strateji olarak işe yarayıp yaramayacağını araştırırken bir Protestan rahibi olan Reinhold Niebuhr, bunun işe yaramayacağı sonucuna varmıştı. Başlangıç noktası onunla aynıydı; Detroit'te Ford işçileri arasında rahip olarak çalıştığı için, işçi sorunları konusundaki deneyimi sonucu radikalleşmişti. Yavaş yavaş şiddeti reddetmenin statükoyu desteklemek anlamına geldiği görüşüne varmıştı. İlkeye karşı değildi, ama mükemmellikten uzak bir dünyada uygulanırsa, ortaya çıkacak sonuçlar hakkında uyarıda bulunuyordu. İnsanın özünde iyilik olduğuna inanacak iyimserlerden de-

ğildi. Eşitsizlik ve adaletsizlikten çıkarı olan insanların, eşitlik ve adalet için yapılan mantıklı taleplere olumlu cevap vermesini beklemek akıllıca olmazdı. Güçlülere mükemmel, aynı zamanda bir şekilde direnilmesi imkânsız bir sevgiyle yaklaşmak yerine, karşı güçle yaklaşmak daha iyiydi. Görüşlerini *Moral Man and Immoral Society* adlı çarpıcı ve etkili bir kitapta anlattı[12]

Niebuhr'un güce odaklanması, onun gerçekçi düşünürlerin en önemlilerinden biri olarak tanınmasına yol açtı, sorunları din-bilimsel terimlerle anlattığından, tekil bir örnekti. Bizim amaçlarımız açısından, bu din-bilimsel konuları çok derinlemesine incelememiz gerekmez. Niebuhr iktidar tutkusunu, insanların sonsuz bir evren karşısında kendilerine bir anlam verme çabası olarak görüyordu. İnsanın içindeki bu kendine önem verme hali, insan bilinçliliğinin doğasıyla daha da ciddi hâle geliyordu. İnsanoğlu, isteklerinin eldeki imkânların çok daha ötesinde tatmin edilebileceğini hayal edebildiğinden, kendini büyütmeye eğilimliydi, bunun önüne geçilmezse, herhangi bir uzlaşmadan vazgeçerek savaşa hazırlanırdı. Mantıklı işbirliği, şiddetten kaçınmayı gerektirse bile ne yazık ki, "insanın kendi genel çıkarlarını anlamasını sağlayacak kadar güçlü bir mantıksallığa ulaşması bir mucize olur"du. Topluluklar işleri daha da kötüleştiriyordu, çünkü kalabalıklar mantıktan yoksundu. Bunun bir sonucu olarak, sevgi dolu bir ahlak sayesinde tek tek bireylerle bir anlaşmaya varılsa bile aynı yolla topluluklarla baş etme girişimleri feci sonuçlar verirdi.

Niebuhr insan doğasına, insan işlerinde güç ve çıkarın oynadığı role ilişkin bu kasvetli görüşün, adaletsizlik ve eşitsizliğin kurbanları arasında bozgunculuğa yol açacağının farkındaydı. Ancak realizmin, başkalarının potansi-

---

12 Reinhold Neibuhr, *Moral Man and Immoral Society* (New York: Scribner, 1934).

yel iyiliğini ve güvenilirliğini olduğundan fazla büyüten saf ve duygusal bir idealizme göre, daha iyi bir başlangıç noktası olduğunu düşünüyordu. Çatışmanın gerçekliğini kabul etmeye ve iktidar sorunlarını ele almaya yanaşmayanlar, uygulamada çekingen ve etkisiz kalacak tedbirler önermeye eğilimli olurdu.

Zor uygulama gibi boyun eğdirici yöntemler karşısında hissettikleri rahatsızlık, onları adalete ulaşma konusunda beceriksiz hâle getirmişti. Weber'in onaylayabileceği terimlerle şu gözlemde bulunuyordu. "İlk sonuçlar nihai sonuçlarla karşılaştırılmalıdır." Bazı araçların haklı gösterilemeyeceği görüşüne karşı Niebuhr, amacın araca belli bir haklılık kazandırdığını öne sürmeye hazırdı. Bu noktada da bir toplumun ahlakı bir bireyin ahlakından farklıydı, çünkü tehlikede olan çok şey vardı. Bir bireyin mutlak peşinde koşması anlamsız olabilirdi. Bir toplum mutlağın peşinden koşarsa "milyonların refahını tehlikeye sokar"dı. Toplumlarda mükemmellik arayışından vazgeçerek uzlaşmayı kabul etmek daha iyiydi.

İddialarının bir sonraki aşaması, şiddet ve şiddetdışı baskı arasında kesin bir ayırım olduğunu reddetmekti. "Bu baskı toplumsal ve fiziksel ilişkilerin alanına girerse ve başkalarının istek ve faaliyetlerine fiziksel sınırlar koyarsa, fiziksel bir baskıya dönüşür." Görünürde şiddet içermeyen eylemler bile zarar verebilirdi. Örneğin Gandhi'nin İngiliz tekstil ürünlerini boykotu, İngiliz tekstil işçilerine zarar vermişti. Niebuhr şiddeti reddedenlerin üstten bakışlarına, bu uygulamanın kendisinden daha fazla sinir olmuşa benziyordu. "Şiddetli çatışmanın her iki tarafta yarattığı içerlemelere karşı bir etken olarak" bu yöntemin potansiyel avantajını kabul ediyordu. Ayrıca yöntem, barışçı çözüm açısından ilginç olabilirdi. Çarpıcı olan nokta, Niebuhr'un şiddet karşıtlığının "azınlıkta olan ve kendisini ezenlere karşı yeterli gücü geliş-

tirme olanağı bulunmayan baskı altındaki bir grup için" potansiyel stratejik değerini vurgulamasıydı. Bu nedenle de, "Amerika'da Zenci ırkının kurtuluşu" için uygun olabileceğini eklemişti.

Bir Amerikan Gandhi'si mi?

Mayıs 1942'de yirmi sekiz kişilik bir grubun, aralarında en az bir siyah erkek veya kadın olmak üzere, daha küçük gruplara ayrılarak Chicago'daki Jack Spratt kahvehanesinde oturmasıyla, "Amerikan tarihindeki ilk örgütlü vatandaşlık hakları oturma gösterisi" yapıldı. Kahvehanenin az sayıdaki garsonları şaşkınlık içindeydi, siyahlara servis yapmaktan kaçınmaya veya en azından kimseye göstermeden servis yapmaya çalışmaları, ne diğer müşterilerden ne de çağrılan polisten destek gördü.[13] Bu çaba başarılı olmuştu. Irklar arası ilişkilerin bozulmasından önceki bir dönemde Chicago'da yer aldığı için, sonraları güney eyaletlerinde karşılaşılacak kadar ciddi bir sınav değildi, ama kararlı ve kibar bir eylemin, ırkçıları şaşırtıp ayrımcılıklarını sergilemekte başarılı olabileceğini gösteriyordu.

Eylemin merkezinde, teoloji eğitimi görmüş Texaslı bir Afrika-Amerikalısı olan James Farmer bulunuyordu. O sıralarda merkezi New York'ta bulunan Fellowship of Reconciliation (FOR) adlı barışçı bir grubun ırk ilişkilerinden sorumlu sekreteriydi. Grup, aralarında Jane Addams ve A. J. Muste'ın da bulunduğu önde gelen bir dizi savaş karşıtı tarafından 1915'te kurulmuştu. Sonradan aktif bir sendikacı ve sosyalist olan rahip Muste, 1940'tan 1953'e kadar FOR'un başkanlığını yaptı.[14] Bu süreçte barışçılar

13 James Farmer, *Lay Bare the Arms: An Autobiography of the Civil Rights Movement* (New York: Arbor House, 1985), 106–107.

14 Muste'ın Marksizmden Heiatiyan Pasifizmine geçişiyle ilgili olarak bkz. Ira Chernus, *American Nonviolence: The History of an Idea*

bir kere daha kendilerini popüler bir davanın yanlış tarafında buldular. Bu kez düşmanın kötülüğü, propagandaya dayalı bir laf ebeliğini aşıyordu ve ülke sürpriz bir saldırıya uğramıştı.

Farmer, ırklar arası eşitliği özendirmekle görevli ayrı bir örgüt kurmak için uğraşıyordu; bu düşüncesini daha öteye götürmeye karar vermeden önce Chicago'da bir şeylerin yapılıp yapılamayacağını denemesine izin verilmişti. Chicago Üniversitesinde benzer çizgide düşünen George Houser'ın önderlik ettiği bir FOR grubu zaten vardı. İkisi birlikte Irk Eşitliği Komitesini (sonradan Kongresi) kurdular (CORE). Bu örgüt zaman içinde ana örgütten daha önemli hâle geldi. Zaten savaş nedeniyle dikkati dağılan FOR'da artık kışkırtıcı, gerilimleri artırmaya yönelik taktikler kullanmak isteyen, sevgi ve mantığın ötesine geçmekten yana olan genç eylemciler vardı. Farmer ilk kez FOR'a "Kardeşlik Seferberlik Planı"nı sunduğunda, bunun savaş karşıtı çabaları bölerek zayıflatacağı iddiasıyla karşılaşmakla kalmadı, ayrıca protestoların savaşı andıracağını, açıkça şiddetli olmasa bile barış ve huzuru bozacağı, ırkçıların kalbini adalete çevirmeyi başaramayacağı gerekçeleri de öne sürüldü. Farmer bu Tolstoy türü bahaneleri pasifliğin desteklenmesi olarak gördü. Eyleme geçilmezse, ayrımcılıktan doğan günlük şiddet sonsuza kadar sürecekti. Şiddet karşıtlığına inanıyordu, ama onun için asıl standart, nedenin saflığı değil, etkililikti. Aynı nedenle CORE'un sadece gerçek barışçılara açık olmasına da karşı çıkıyordu.[15] Tam anlamıyla barışçı olmayan yeni bir ulusal örgüt konusunda duyguları karı-

(New York: Orbis, 2004), Bölüm 9. Hem Gregg hem de Niebuhr, FOR üyesiydi, ama Niebuhr'un entelektüel yolculuğu onun ayrılmasına yol açmıştı.

15 August Meierand ve Elliott Rudwick, *CORE: A Study in the Civil Rights Movement, 1942–1968* (New York: Oxford University Press, 1973), 102–103.

şık olan Muste'yi hayal kırıklığına uğratarak şöyle dedi: "Zenci kitleleri barışçı olmayacak. Onlar için Zenci olmak zaten yeterince zor, bir de barışçı olmazlar. Beyaz kitleler de barışçı olmayacak."[16]

Jack Spratt kahvehane eylemine giriştiğinde Farmer'ın rehberi, Gandhi'yi Hindistan'da tutuklanacak kadar yakından izleyen gazeteci Krishnalal Shridharani'ydi. Kitabı *War Without Violence,* eylemcileri, kötülüğü yapanlardan çok kötülüğün kendisine odaklanma konusunda uyaran, ayrıca eylemin belli bir kötülük açısından doğrudan doğruya anlamlı olmasının gerektiğini belirten, pragmatik, pratik bir elkitabıydı. Şiddet karşıtlığının düşmanlar üzerindeki etkisi konusunda yaptığı betimleme, büyük ölçüde Gregg'den alınmıştı ve beklenmedik taktiklerin yarattığı psikolojik karmaşanın önemini vurguluyordu. Haziran 1943'te CORE'un kurucu konferansında konuk konuşmacıydı. Farmer, Gandhi tipi çileci ve 'bir deri bir kemik' bir insan yerine, iyi giyinmiş, iyi beslenmiş, parmakları yüzüklerle süslü, puro içen bir Brahman'la karşılaşınca nasıl şaşırdığını kaydetmiştir. Dolayısıyla da, Shridharani'nin, Gandhiciliğin ahlaki yönlerinin üzerinde durmayıp, bir siyasal mesaj yaymak üzere dramatik eylemlerden yararlanmak için modern medyanın sunduğu fırsatları vurgulaması, belki de şaşırtıcı değildi. Amerikan barışçılarının, geniş ölçüde laik olan bir Hint hareketinin manevî boyutlarını abarttıklarından kuşkulanıyordu. *Satyagraha*'nın dinsel yönleri, "propaganda ve tanıtım gibi nedenlerden, ayrıca Gandhi ve yandaşları gibi vicdanlı insanların kişisel tatmininden" kaynaklanıyordu. Şiddetten kaçınmak, "dünyevî, ulaşılabilir ve kolektif amaçlar" için benimsenmişti ve "işlemezse bir kenara bırakılabilirdi."[17] Barışçılığın itibarı adına Hitler'le

16 *A.g.e.*, 111.

17 Krishnalal Shridharani, *War Without Violence: A Study of Gandhi's*

savaşmayı reddetmenin etkisini kavramıştı, bu da FOR ve önderleri konusunda onu şüpheciliğe sürüklemişti.

Şiddetten kaçınmanın siyahların işine nasıl yarayacağını en açık şekilde gören kişi, Bayard Rustin oldu. 1912'de doğan Rustin, Pennsylvania'da bir Quaker ailesinde büyümüştü. Entelektüel, atletik ve müzikal açıdan yetenekliydi, üst sınıf İngilizlere özgü bir telaffuz edinmişti, ama aynı zamanda savaş karşıtıydı, ırksal adalet için yapılan kampanyalara katılan, her iki dava için de hapse girmeyi göze alan, tutarlı bir eylemciydi. 1930'ların New York'una egemen olan ateşli radikal entelektüel ortamdan etkilenerek Young Communist League'e girmiş, ancak sonra bu örgütün ırksal adalete karşı özel bir bağlılığı olmadığını fark etmişti. 1941'de işçi hareketine yakın, önde gelen bir siyah eylemci olan Philip Randolph'un çevresine girdi. Randolph savaş için açılan seferberliğin, siyah işçilerin ekonomik önemini nasıl artırdığını anlamıştı. Washington'da on bin kişinin katılacağı bir yürüyüş önerdi; yürüyüşte silahlı kuvvetlerdeki ve savaş sanayiindeki ırk ayrımına son verilmesi çağrısında bulunulacaktı.[18]

Gösteri, Başkan Roosevelt'in silahlı kuvvetlerde değilse bile savaş sanayiinde ayrımcılığı yasaklayan Âdil İstihdam Yasasını (Fair Employment Act) imzalaması üzerine iptal edildi. Rustin, Randolph'un daha fazla taviz elde etmek üzere çalışması gerektiğini düşünerek Muste ile çalışmaya gitti. Uygulamada Randolph, vatandaşlık hakları hareketinin bilge, yaşlı devlet adamı Rustin'in en tutarlı ve sadık koruyucusu oldu. Yirmi yıl sonra Rus-

---

Method and Its Accomplishments (New York: Harcourt Brace & Co., 1939). Bkz. James Farmer, *Lay Bare the Heart: An Autobiography of the Civil Rights Movement* (New York: Arbor Books, 1985), 93–95, 112–113.

18 Paula F. Pfeffer, *A. Philip Randolph. Pioneer of the Civil Rights Movement* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1990).

tin kendi örgütünü yönetmeye başlayınca Randolph'un, Rustin'in siyasal ve yönetim becerilerine duyduğu hayranlık ve verdiği destek özellikle önem kazandı, çünkü Muste, Rustin'in eşcinselliğini gerek ahlaki gerek siyasi açıdan onaylamıyordu. O sıralar böyle bir şey, sapık bir cinsel seçim olarak görülüyor ve suç olarak kabul ediliyordu. 1953'te California eyaletinde ahlaksızlık nedeniyle mahkûm edilişi de komünist geçmişiyle birleşince, Rustin'in geri planda kalmasına yol açtı. Bu da vatandaşlık hakları hareketinin önemli önderlerinden biri olarak tanınmasını engelledi. "Sahne gerisindeki entelektüel bir mühendis olarak, belki de cephe önündeki bütün siyah önder ve örgütlerin en usta taktik yardımcısı" olarak tanımlandı.[19]

Geriye doğru bakıldığında, Jim Crow yasalarının nasıl bu kadar uzun süre yürürlükte kaldığını anlamak zordur. Medya çağında, sömürge karşıtı duyguların yükseldiği bir zamanda, ABD'nin bütün dünyada kendisine duyulan bağlılığı arttırmak için mücadele ettiği bir ortamda, ülkenin sahip olduğunu iddia ettiği değerlerle bu kadar çelişen bir durum, sarsıcıydı. Ama eski konfederasyonun kemikleşmiş iktidar yapılarını yerinden oynatmak, o kadar kolay değildi ve kuzeydeki politikacılar ırk ayrımcılığına hayıflanırken, bu konuda bir şeyler yaparak kazanılacak siyasal ödüller fazla değildi. 1954'te Yüksek Mahkemenin aldığı, bir dönüm noktası olarak kabul edilen ve devlet okullarında ırk ayrımcılığının anayasaya aykırı olduğuna hükmeden karar (*Brown v. Board of Education*, Brown, Eğitim Kuruluna karşı), siyahların bir dereceye kadar moralini yükseltmekle birlikte, bir başka düzlemde güneydeki beyaz kamuoyunun ırkların entegrasyonuna karşı muhalefetini daha da artırarak ılımlıların altını oymuştu.

---

19 Jervis Anderson, *Bayard Rustin: Troubles I've Seen* (NewYork: HarperCollins, 1997), 17.

Yeni meydan okumalar ortaya çıktıkça, ayrımcılar daha da azimli hâle geliyordu.

Siyahların başlıca kuruluşu –NAACP– Kuzeydeydi, kitlesel bir örgütü yoktu ve ayaklanma kışkırtıcılığı yaptığı iddiasıyla bazı güney eyaletlerinde çalışmasına izin verilmiyordu. Yine de Kasım 1955'te, Alabama'nın Montgomery kentinde, otobüste beyaz bir adama yerini vermeyi reddederek tutuklanan Rosa Parks, NAACP'nin yerel şubesinin sekreteriydi. Böyle bir durum, yerel eylemcilerin hazırlıklı olduğu bir şeydi: Hemen Montgomery otobüslerine karşı boykot başladı. Bu "beklenmedik bir olay değildi"[20] ve yaratacağı etkiler öngörülmüştü. Müşterilerinin dörtte üçü siyahlar olan otobüs şirketi, büyük bir krizle karşı karşıya kalmıştı. Olayın öncülleri de vardı. Bazı durumlarda, özellikle Baton Rouge'da, eylem tavizlere yol açmıştı, ama tam entegrasyon sağlanamamıştı. Taviz, siyahlara otobüslerin arkasına binme hakkı tanınmasından ibaretti. Siyahlar kendi insanlarının işe otobüse binmeden gitmelerini sağlayınca, talepler ırk ayrımcılığı ilkesine karşı bir meydan okumaya doğru tırmandı. Boykot 1956 sonunda, Yüksek Mahkeme otobüs ayrımcılığı yasalarının anayasaya aykırı olduğuna karar verince son buldu. Doğrudan eylem için dersler arayanlar açısından öğrenilecek üç şey daha ortaya çıkmıştı. Bir kere, bu açıdan eylemler zorlayıcıydı. İkincisi, siyasal sonuçları boykot etmeler zaman içinde büyümüş, ulusal ve uluslararası medyanın mücadeleye duyduğu ilgi gittikçe artmıştı. Üçüncüsü, dengeye vurulduğunda, yerel tepki ne kadar sertse, kampanya bundan o kadar fazla yarar görmüştü. Florida'daki Tallahassee'de sonradan yapılan bir otobüs boykotu, daha incelikli düşünebilen bir polis şefiyle kar-

20 Adam Fairclough, "The Preachers and the People: The Origins and Early Years of the Southern Christian Leadership Conference, 1955–1959," *The Journal of Southern History* 52, no. 3 (Ağustos 1986), 403–440.

şılaşmıştı. Bu polis şefi, şehitler yaratmamakta kararlıydı, bu nedenle otoriteler esneklik göstermişti. Bu durum protestonun ateşini söndürmüş, kampanyada ayrılıklar doğmasına yol açmıştı, oysa otobüslerdeki ırk ayrımcılığına ilişkin Yüksek Mahkeme kararı, Alabama'da olduğu gibi, Florida'da aynı sonuçları doğurmuştu.

Yeni doğan vatandaşlık hakları hareketinin anahtar isimleri haline dönüşen Mongomery kampanyası önderleri, bu dersleri daha sonraki on yılda uyguladılar. Kampanyanın örgütü olan Montgomery İyileştirme Birliğinin (Montgomery Improvement Association, MIA) başkanlığını tereddütlü de olsa kabul eden Baptist rahip Dr. Martin Luther King, Jr., mücadelenin en iyi hatibi ve en çok tanınan yüzü haline geldi. Boykotun itici gücünün bir kadın grubu olmasına karşın, örgütlenmeyi kilise önderliği sağlamıştı. Kiliseler beyaz toplumdan bağımsız olan, siyahlar tarafından finanse edilip yönetilen tek yerel kurumdu. Cemaatleri kırsal bölgelerden kentlere göçle birlikte artmıştı. Harekete hem saygınlık getiriyor hem de dinsel bir gösteri havası veriyorlardı.

King'in doğal bir önder, kendi yerel cemaatini aşan bir dinleyici grubuna ulaşabilecek yetenekli bir hatip olduğu ortaya çıktı. Örgütlenme ve taktikleri kavrayabiliyordu ve öğrenmeye hazırdı. Gandhi ve Thoreau'dan haberdardı, ama şiddeti reddetmeyi bir strateji olarak düşünmemişti.[21] Bir teoloji öğrencisi olarak ahlak ve politikanın sorunlarıyla uğraşmıştı, Niebuhr'un Hıristiyan gerçekçiliğini biliyordu ve sevginin gücünün insanların fikrini değiştirteceğini ileri sürenlere inanmamıştı. Üniversitede yazdığı bir denemede "pasifistler insandaki günahkârlığı

---

21 Hareketin tarihini yazan Garrow, beyaz bir kadının bir gazeteye yazdığı mektupta Gandhi benzetmesini onayladığına değiniyor. David Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr. and the Southern Christian Leadership Conference, 1955–1968* (New York: W. Morrow, 1986), 28.

kavrayamıyorlar," diye yazmış, "bir insanın diğerlerine zarar vermesini engellemek için" bir dereceye kadar zora ihtiyaç duyulduğundan söz etmişti. Sonradan, o zamanlar "ırk ayrımcılığı sorununu çözebilmemizin tek yolunun silahlı ayaklanma olduğuna" inandığını söyleyecekti.[22]

Montgomery boykotu başladığında, ne o, ne de MIA'nın diğer üyeleri herhangi bir strateji fikrine sahipti. Şiddete başvurmuyorlardı, ama bu bilinçli bir seçim değildi. Şiddet, ırk ayrımcılarının silahıydı. Eğer iş çatışmaya varacak olursa, siyahlar kaybederdi. Uygulanan baskı, boykotun ilk haftalarında artınca, özellikle de Ocak 1956'da King'in evi bombalandıktan sonra, silahlar dahil olmak üzere, özsavunma biçimleri üzerinde kafa yormak zorunda kaldılar. Taktikler ve felsefedeki değişim, King'in Gandhicilikten etkilenmiş bir dizi danışman edinmesiyle başladı. Ona ulaşan ilk kişi Rustin olmuştu. Rustin, Hindistan'da ve hapiste geçirdiği zamandan kaynaklanan bir saygınlığa ve olağanüstü pratik deneyime sahip olmakla kalmıyordu, kendi inançlarına, zekâsına ve ikna yeteneğine de güveniyordu. Tartışmalı geçmişinden ötürü Rustin, Montgomery'ye gelir gelmez geri çekilmek zorunda kaldı. Ama King'e akıl vermeyi hiç bırakmadı, o tarihten sonra yakınlık kurdular. Çoğu anlatıda, kampanyadaki etkisi nedeniyle Rustin'in ön planda olduğu söylenmekteydi.[23] Onun yerini bir başka FOR/CORE eylemcisi olan Glenn Smiley doldurdu. King'in dikkatini Richard Gregg'in çalışmalarına çekti. 1956 sonunda, King, Gregg'in *The Power of Non-Violence* adlı eseriyle Thoreau ve Gandhi'nin ken-

22 *A.g.e.*, 43. Bo Wirmark, "Nonviolent Methods and the American Civil Rights Movement 1955–1965," *Journal of Peace Research* 11, no. 2 (1974): 115–132; Akinyele Umoja, "1964: The Beginning of the End of Nonviolence in the Mississippi Freedom Movement," *Radical History Review* 85 (Kış 2003): 201–226.

23 Scalmer, *Gandhi in the West*, 180.

disini özel olarak etkilendiğinden söz ediyordu.[24] Rustin, Smiley ve Gregg dışında, bir başka Gandhici etki de Harris Wofford'dan geldi; Hindistan'da şiddetdışı eylemleri araştırmak için zaman geçirmiş olan Wofford, sonraları Başkan Kennedy'e de çalışacaktı. Rustin'in King ile tanıştırdığı zengin avukat ve eski komünist Stanley Levison da sonradan King'in en yakın danışmanlarından biri oldu.

Bunların gelişinin ilk etkisi, şiddetdışı eylemin, temkinli bir taktiğin ötesinde, yol gösterici bir ilke haline gelmesi oldu. Rustin, koşulsuz olarak şiddetin reddedilmesi gerektiğini savunuyordu, silahlı korumalar şöyle dursun, özsavunma için bile silah taşınmayacaktı. Ayrıca bunun nasıl bir taktik avantaja dönüştürülebileceğini de gösterdi, bir eyaletin boykot karşıtı yasasını çiğnedikleri için büyük jüri tarafından suçlanan MIA önderlerini şık giyinmeye, gülümsemeye, teslim olmaya, böylece tutuklamaları ciddiyet ve korkutma gücünden mahrum bırakmaya ikna etti. Montgomery kampanyası bittiğinde, King kişisel olarak Gandhici felsefeye bağlanmıştı. İki yıl içinde kendisi de Hindistan'a giderek büyük öğretmenin yandaşlarıyla buluştu. "Toplumsal olarak örgütlenmiş, yürüyüş halindeki kitlelerin elinde, birkaç umutsuz adamın elindeki silahtan çok daha fazla güç vardır," dedi. "Düşmanlarımız devasa, silahsız, ama kararlı bir halk kitlesi yerine, küçük bir silahlı grupla uğraşmayı tercih eder." Tarihten ders

24 King'in atıf yaptığı kitaplar: M. K. Gandhi, *An Autobiography; or, The Story of My Experiments with Truth, çeviri: Mahadev Desai* (Ahmedabad: Navajivan Publishing House, 1927); Louis Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi* (Londra: Jonathan Cape, 1951); Henry David Thoreau, "Civil Disobedience," 1849; Walter Rauschenbusch, *C hristianity and the Social Crisis* (New York: Macmillan Press, 1908); Richard B. Gregg, *The Power of Non-Violence;* Ira Chernus, *American Nonviolence: The History of an Idea* (Maryknoll, NY: Orbis Books, 2004), 169–171. Bkz. James P. Hanigan, *Martin Luther King, Jr. and the Foundations of Nonviolence* (Lanham, MD: University Press of America, 1984), 1–18.

aldığını göstererek, "Haklarını durmaksızın talep eden kararlı halk hareketi, tıpkı büyük kayaları döverek parçalayan çalkantılı okyanus gibi, her zaman eski düzeni parçalar," dedi.[25] King'in şiddeti reddedişi, ister istemez, Gandhi kadar, İsa Peygamberin Dağdaki Vaazından da esinleniyordu. Bu vaazın manevi içeriği ve saygınlığı, bir rahibe iyi uymaktaydı. Siyah kamuoyunun bunu ne kadar takdir ettiği ise başka bir sorundu. Şiddeti başlatarak çok az şey kazanabileceklerini anlayabilirlerdi, ama ırksal adalet adına yüce gönüllü eylemlerin, bir ırk ayrımcısının kalbine nüfuz edeceği fikri onlara biraz uzak kalıyordu. Üstelik hapsedilme ihtimalinin içerdiği kişisel tehlikeler, özellikle ücretli bir işe ihtiyaç duyan ve ailelerine bırakmak zorunda olanlar için oldukça yüksekti.

King için strateji gayet anlamlıydı. Yandaşlarının çoğu için ise koşullara bağlıydı, ama aynı şey Gandhi için de doğruydu. King'in kendi teorileri büyük ölçüde başkalarından devşirilmişti. Gerçekten de, biyografisini yazanların doktora tezini ele aldıkları zaman keşfettikleri gibi, King'in kopya çekmek konusuna talihsiz bir yatkınlığı vardı. En masum haliyle bu, başkaları kendisine taslaklar sunduklarında, bunlara imzasını atma şeklindeydi. Rustin, King'in ilk siyasal makalesinin taslağını yazmış ve sonra kendi gazetesi olan *Liberation*'da yayınlamıştı.[26] Makale, "kendine acımayı kendine saygıyla, kendini aşağılamayı saygınlıkla değiştokuş etmiş yeni bir Zenci"den söz ediyordu. Otobüs boykotu, Zencilerin kendileri hakkında ve başkalarının onlar hakkında taşıdığı izlenimin, gereken azme sahip olmadıkları şeklindeki basmakalıp düşüncelerin, çoğunu yıkmıştı. Boykot "büyüyü bozmuş-

25 Taylor Branch, *Parting the Waters. America in the King Years, 1954–63* (New York: Touchstone, 1988), 55.

26 Martin Luther King, "Our Struggle," *Liberation*, Nisan 1956, erişim: http://mlk-kpp01.stanford.edu/primarydocuments/Vol3/Apr-1956_OurStruggle.pdf.

tu." Mücadeleden altı ders çıkarılıyordu: Topluluk, birbirlerine bağlı kalmalı ve önderler ihanet etmemeliydi; tehditler ve şiddet kaeşısında yılmamalıydılar; kilise militanlaşmalıydı; yeni bir kendine-inanç doğmalıydı; ekonomik kuralların önemi anlaşılmalıydı, çünkü beyaz işadamı işini kaybetmekten kaygı duyardı; şiddetdışı mücadelenin "yeni ve güçlü bir silah" olduğu anlaşılmalıydı, şiddetle karşılaşıldığında buna aynı şekilde cevap verilmemesi, hareketi güçlendiriyordu. King, Aralık 1956'da lehteki Yüksek Mahkeme kararından sonra yaptığı konuşmada az çok aynı derslerden söz etti.[27]

Hiçbir zaman tutarlı bir felsefe geliştirmek için çaba göstermedi. Rustin ve Levison'ın doğrudan doğruya yardımı olmasa, ilk kitabı *Stride Toward Freedom* asla yayınlanamazdı. Garrow, şiddetin reddedilmesiyle ilgili bölümü bir utanç nedeni olarak tanımlar. Burada da King'in katkıları, başkalarından cömertçe ödünç almaya duyduğu eğilimi gösteriyordu. "Şiddet Karşıtlığına Yolculuk" adlı anahtar bölüm "kısmen kötü bir şekilde düzenlenmiş, zaman zaman King'in editörlerinin yaptığı katkılar sonucu yanlışlarla dolu bir çorbaydı."[28] Kitabın kusurlarına rağmen, King ikonlaşma yolundaydı ve Rustin onun vatandaşlık hakları hareketi için değerini çoğu insandan daha iyi anlamıştı.

Gandhi'yle King'i karşılaştırmak bir fikir verebilirdi, ama potansiyel olarak hataya sürüklerdi. King sadece 20'li yaşlarının ortasındaydı ve siyasal bir rol oynamak

---

27 Branch, *Parting the Waters*, 195.

28 Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr. and the Southern Christian Leadership Conference, 1955–1968*, 111. Bir örnek: Gregg, şiddetsiz direnişçiyle ilgili şunları yazmaktaydı: "Hasmına karşı fiziksel olarak saldırgan değildir, ama zihni ve duyguları aktiftir, sürekli hasmını yanılgı içinde olduğuna ikna etmeye çalışmaktadır." King Jr.: "Pilgrimage to Nonviolence," içinde, *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story* (New York: Harper & Bros., 1958), 102; Gregg, *The Power of Non-Violence*, 93.

için de ne hazırlıklıydı ne de böyle bir rolün peşindeydi. Zaman zaman kafası karışık bir düşünürdü, sonradan ortaya çıkacağı gibi, özel hayatında da biraz delidoluydu. Ama yine de bütün kusurlarına ve deneyimsizliğine rağmen, cesaretini, bağlılığını ve güneyin siyah kültürünü kavrayışını reddetmek mümkün değildi. Kendine özgü, neredeyse şiirsel bir hitabet gücü vardı, hem siyah vaizlerin tanıdık ritmini ve melodisini hem de Amerikan demokrasisinin ve Batı felsefesinin klasik mecazlarını yansıtıyordu. Düzenli ölüm tehditleri, gerçek şiddet ve arada sırada hapse düşme tehlikesi karşısında göze aldığı riskler, davası için acı çeken bir adam olduğunu kanıtlıyordu. Kısa süre sonra bir medya yıldızına dönüştü ve böylece siyah hareketi, bu hareketin en görünür yüzü ve en etkileyici sesi olarak, kendi kişiliğinde temsil ettti. Weber'in "karizma" diye tanımladığı niteliğe sahipti.

Rustin, Montgomery kampanyası üzerine düşünürken bir otobüs boykotunun stratejik yararlarını fark etmişti. Boykotun açık seçik bir amacı, ekonomik bir etkisi ve doğrudan eyleme yönlendirebilecek bir gücü vardı. Siyah-beyaz karma eğitim gibi diğer hedeflerden farklı olarak, bu amacın karşısına çıkacak "bir yönetim mekanizması ve yasal manevra alanı" yoktu. Eylem mücadeleye "günlük bir bağlılık" gerektiriyor, böylece topluluk dayanışmasını ve gururu artırıyor, "basit halkı soylu kılıyor" ve "korkuyu cesarete çeviriyordu." "Zenci kültüründeki en istikrarlı toplumsal örgüt olan Kiliseye" bağlı olması da önemliydi.[29] 1957 başında Rustin, Southern Christian Leadership Conference'ı (SCLC, Güney Hıristiyan Önderlik Konferansı) toplamayı akıl etti. Buradaki her kelime anlamlıydı. Güney demek, "ulusal olmayan" demekti. "Hıristiyan" Güneyde Kilisenin sahip olduğu özel rolü (hem siyahlar,

29 Daniel Levine, *Bayard Rustin and the Civil Rights Movement* (New Brunswick: Rutgers University Press, 2000), 95.

hem beyazlar için) yansıtıyordu ve hareketin komünist olduğu iddialarını da çürütüyordu. "Önderlik Konferansı" ise, kitlesel bir örgütü dışarıda bırakıyordu. Bu formülün avantajı, ulusal bir örgüt olan ve kendini siyahlar, adına konuşma hakkına sahip gören NAACP ile bir kavgadan kaçınmaktı. NAACP'nin başındaki Roy Wilkins, King'i genç bir sonradan görme olarak görmekteydi. King, Kuzeyde bulunan Wilkins'in Jim Crow yasalarına karşı yükselen yasal meydan okumalardan aşırı derecede kaygı duyduğunu ve bunlara açıkça karşı durmadığını düşünüyordu. Yine de hareketi bölmek istemiyordu. SCLC'nin en ciddi avantajı, King'e mücadeleye anlam kazandırabilecek ve stratejiyi bunu izleyenlerin kavrayabileceği terimlerle tanımlayabilecek bir lider olarak kurumsal destek sağlamasıydı. Wofford sonradan "Rustin'in nasıl fikir vermek için her an her yerde hazır olduğunu ve bazen de King'e, sembolik eylemleri Gandhici bir yüksek komuta heyeti tarafından planlanan değerli bir kuklaymış gibi davrandığını" hatırlayacaktı.[30]

Rustin, King'in kukla olmadığını ve özel önderlik niteliklerine sahip olduğunu anlamıştı. Asıl sorun, kendisinin de söylediği gibi, Kilisenin ciddi bürokratik işlemlere sahip olmaksızın doğal bir otokrasi oluşuydu. Rahipler cemaatlerini nasıl örgütlüyorlarsa, siyasal olarak da öyle örgütleniyorlardı.[31] Bu King'e uyuyordu, ama kısa süre sonra şikâyetlere yol açtı. King'in en ciddi eleştirmenlerinden biri, SCLC'yi yöneten etkili bir örgütçü olan Ella Baker'dı. Bir kurtarıcı bulma güdüsünü yansıtan ve demokratik bir kitle hareketini engelleyen kişiye tapınma eğilimi nedeniyle cesareti kırıldı.[32] Bir kitle tabanı olma-

30 Alıntı: Anderson, *Bayard Rustin*, 192.

31 Aldon Morris, "Black Southern Student Sit-in Movement: An Analysis of Internal Organization," *American Sociological Review* 46, no. 6 (Aralık 1981): 744–767.

32 Baker ile King arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için bkz. Bar-

dan güvenli bir malî gelir sağlanamazdı ve King zamanını fon toplamak için turlayarak geçiriyordu. Fairclough ise "ulusal çapta kitlesel üyeliğe dayalı bir örgüt kurulmasına karşı alınan karar... ciddi ve sonunda sakatlayıcı bir engele dönüştü," diye iddia etmektedir.[33]

Daha geniş bir örgüt oluşsa bile şiddetdışı doğrudan eyleme dayalı büyük kampanyalar konusunda sorunlar yaşanacaktı. Belli bir nüfusun yüzde 5'ini aşmayan kısıtlı sayıda gönüllü vardı. İşleri ve ailelerine karşı sorumlulukları olanlardan büyük bir bağlılık beklemek gerçekçi olmazdı. 1960'ların başına damgasını vuran militanlığın doğuşuyla birlikte gelen gerçek değişiklik, siyah veya beyaz önemli sayıda öğrencinin doğrudan eylemi benimsemesi oldu. The Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC, Şiddet Karşıtı Öğrenci Koordinasyon Komitesi) 1960'da SCLC'nin yardımıyla kurularak James Farmer ve meslektaşlarının 1942'de başlattığı tarzdaki eylemi canlandırdılar, ona kendi damgalarını vurdular. Eylemler, dört öğrencinin 1961'de Greensboro'daki Woolworth alışveriş merkezinin büfesine oturmasıyla başladı. O zamanlar bu olayın kendiliğinden patlayan bir öfkenin ifadesi olarak başlayıp sonradan bir harekete dönüştüğü iddia edildi, ancak öğrencilerin NAACP'nin gençlik kanadındaki eylemciler olduğu, önceki iki yıl boyunca oturma eylemini denedikleri ve faaliyeti özenle planladıkları anlaşılınca, bu iddia "güneşe bırakılmış bir üzüm gibi" kurudu. Hareket, kilise ve kampüs ağı aracılığıyla yayıldı.[34] Mayıs ayında güney eyaletlerinin otobüs terminallerindeki ırk ayrımını kaldırmaya yönelik ilk "özgürlük yolculuğu" Washington DC'den başladı. Taktik, King ve Rustin'in

---

bara Ransby, *Ella Baker and the Black Freedom Movement: A Radical Democratic Vision* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2003), 189–192.

33 Alan Fairclough, "The Preachers and the People," 424.

34 Morris, "Black Southern Student Sit-In Movement," 755.

doğrudan eylem felsefesine doğal olarak uyuyordu ve kampanyada yeni bir aşama olarak benimsenmesi zor olmadı. O sırada beyaz yönetici sınıf da taktiklerinde daha incelikli davranmaya başlamıştı. Rustin taşımacılığın doğal bir hedef olduğu konusunda haklı olabilirdi, ama Yüksek Mahkeme kararından sonra kentler, otobüslerdeki ırk ayrımını kaldırma konusunda fazla direnç göstermemişlerdi. Diğer büyük bir mücadele olan seçmen kaydı, uzun vadede siyahlara gerçek siyasal güç sağlamanın en iyi yoluydu, ama yerel memurlar yasayı, siyah seçmenleri dışarıda bırakmak şeklinde yorumlayabildiği bir sırada bu mücadele daha yavaş bir süreçti.

Aralık 1961'de, ilk "topluluk çapında protesto kampanyaları" Albany, Georgia'da başladı. Artık amaç, büfe ya da otobüs terminali gibi belli bir hedefe odaklanmaktansa, ırk ayrımının bütün yerel biçimlerine aynı anda bir saldırı başlatarak ayrımcıların tahammülünü test etmekti. Bu çok başarılı olmadı, ama dersler çıkarıldı ve sonra "bir deneme yanılma yöntemiyle, bütün hareketin en çarpıcı kampanyalarını sağlayacak şekilde geliştirildi."[35] Yeni kampanya çok daha kışkırtıcıydı, neredeyse şiddete yol açmak için tasarlanmıştı ve şiddetdışı stratejilere, ayrımcıların kalplerinde bir iyilik yaratmak için başvurulduğu dönemlerden beri ne kadar çok şeyin değiştiğini gösteriyordu. Artık asıl etki yaratması beklenen şey, resmî zorbalıkla saygın hak talepleri arasındaki tezattı. Rustin'in gözlemlediği gibi, "protesto, iktidar yapısından gelen zorbalığı ve baskıyı aydınlattığı derecede etkili bir taktik haline gelir"di.[36] Eğer böyleyse, mantık daha da zorba polis şeflerinin aranmasını gerektiriyordu. Gittikçe kurnazlaşan polis güçleri, adamlarını şiddet göstermeden tutuk-

35 Doug McAdam, "Tactical Innovation and the Pace of Insurgency," *American Sociological Review* 48, no. 6 (Aralık 1983): 748.
36 Bayard Rustin, *Strategies for Freedom: The Changing Patterns of Black Protest* (New York: Columbia University Press, 1976), 24.

lamak konusunda eğittikçe, bu görev de giderek zorlaşıyordu. 1963 baharında Birmingham'ın Alabama kentinde Eugene "Bull" Connors'un şahsında böyle bir şef bulundu. Çocukları tutuklayarak ve itfaiye hortumları kullanıp köpekleri salarak bütün beklentileri aştı. Bu durum, göstericilerin açık olarak kurban haline dönüşmesini sağladı.[37]

Birmingham kampanyasının arkasındaki strateji, şiddeti kışkırtmak kadar, şiddetin bir semptom olarak ortaya çıktığı bir krize yol açmaktı. King kendini Birmingham'da hapiste bulup yerel din adamları tarafından "akıllıca olmayan, zamansız" faaliyetleri nedeniyle eleştirilince, felsefesini açık bir ifadeyle ortaya koydu. "Gösterilere hayıflanıp, bunlara yol açan koşullara daha az hayıflanmak doğru değildir," diyordu. Şiddetdışı doğrudan eylemin hedefi pazarlıktı, ama buna ulaşmak için, "böyle bir kriz yaratmak ve pazarlığa hiç yanaşmayan bir topluluğu sorunla yüzleşmeye zorlayacak bir gerilim doğurmak" gerekiyordu. "Sorunu dramatik hâle getirmek ve bunu görmezden gelinemeyecek noktaya ulaşıncaya kadar sürdürmek gerekmektedir."[38] Bu hareket, "Eyleme Dayalı Propaganda"nın şiddetdışı bir versiyonuydu. Birmingham olayında hedefe, yerel polisin aşırılıklarının yanı sıra, şehir merkezine sürekli ekonomik baskı uygulayarak da ulaşılmıştı. Bu ikisi bir araya gelince, çarpıcı bir sonuç doğmuştu. Yine Rustin'den alıntı yaparsak, "Güney eyaletlerindeki işadamlarının ve ticaret odalarının kameralardan ödü patlar."[39] Uzatmalı bir karışıklığa yol açmaktaki asıl amaç, Birmingham'daki iş dünyası liderlerinin bile

---

37 Aldon D. Morris, "Birmingham Confrontation Reconsidered: An Analysis of the Dynamics and Tactics of Mobilization," *American Sociological Review* 58, no. 5 (Ekim 1993): 621–636.

38 *Letter from Birmingham Jail,* April 16, 1963, erişim: http://mlk-kpp01.stanford.edu/index.php/resources/article/annotated_letter_from_birmingham/

39 Rustin, *Strategies for Freedom,* 45.

ırk ayrımcılığının kaldırılmasının ve daha fazla siyaha iş verilmesinin ekonomik olarak hayatta kalmanın bedeli olduğunu anlamalarını sağlamaktı. Daha uzak bir hedef de, Kennedy yönetiminin siyasal hesaplarını bir vatandaşlık hakları yasası lehine değiştirmekti. Çatışma alanı şehir merkeziydi, otoriteler durdurmanın bir yolunu bulamadığı sürece, buraları protestocularla doldurulabilecek kısıtlı alanlardı. Alabama kampanyasının tersine, Birmingham iyi planlanmıştı ve güçlü bir yerel örgüte dayanıyordu. Nisan 1963'te, Paskalya'dan birkaç hafta önce, şehirdeki dükkânlar açısından yılın en civcivli sayılan zamanlarından birinde başlamıştı. Siyah topluluğun dükkânlara boykot uygulamasıyla, gösteriler yaparak büfelerde oturmasıyla açılmıştı. Bütün siyahlar (600.000 nüfuslu olan şehirde 250.000 kişi), dükkânlara uygulanan boykota katılabilmekteydi. Bunun etkisi hemen hissedilmiş ve zarar vermişti. Şehri denetim altına almak için polis şefi Connor'ın ilk taktiği, Albany'dan kopyaydı. Bir yandan oturmaları ve gösterileri yasaklayan bir mahkeme kararı çıkartırken, bir yandan da kefalet ücretlerini çok yükseltmişti. Liderlik, Albany'deki gibi karara uymak yerine, bu defa itaat etmemeye karar verdi. King ve baş yardımcısı Ralph Abernathy, Paskalya cumasında tutuklandılar. King zamanlamanın sembolik olduğunu ve çok işe yaradığını düşündü. Bunun ardından yasaklara karşı kitlesel bir meydan okuma başladı. 2 Mayısta gösterilere katılanların sayısı, binlerce lise öğrencisinin eklenmesiyle arttı. Az sonra bin kişi hapse atılmıştı. Şimdi otoriteler, ya hapishaneleri taşıncaya kadar doldurmak ya da göstericilerin hedeflerine ulaşmasını engellemek arasında sıkışıp kalmıştı. İşte o sırada, göstericilerin şehir merkezine doğru ilerlemesini durdurmak için itfaiye hortumlarının, copların ve köpeklerin kullanılmasıyla şiddet başlamıştı. Bu önlemler de akını durduramadı. Birmingham şerifinin

bir raporunda, "tıklım tıklım dolu hapishanelerden, isyan eden memurlardan, yıllık bütçenin çoktan harcanmış olduğundan, sokaklardaki bitmek bilmeyen gerilim nedeniyle patlama noktasına gelen görevli polislerden, bu memurların daha fazla tutuklama yapamayacak hâle geldikleri halde kendileriyle alay eden göstericilerle her yeri doldurmuş kameralar arasında sıkışıp kalmasından, Bull Connor dahil olmak üzere, istikrarsız ve bölünmüş yüksek komutadan gelen çelişkili emirlerden" söz ediyordu.[40] Zirve noktasına 7 Mayısta ulaşıldı; o tarihte bütün şehir merkezi göstericilerle doldu. Bir tuzağa başvurularak, asıl yürüyüş normal saatten önce (polisler öğle yemeklerini yedikleri sırada) başlatıldı, böylece polis kordonları aşıldı, diğer yürüyüşçüler polisin işi başından aşkın hâle gelinceye kadar geride tutuldu. Yaklaşık üç bin kişi şehir merkezini işgal edince, polis de kontrolü kaybettiğini kabul etmek zorunda kaldı. King, yemekten dönen bir işadamının "hafifçe öksürüp boğazını temizledikten sonra" şöyle söylediğini hatırlıyordu: 'Biliyor musun, bu işi uzun uzun düşündüm, bir noktada anlaşabilmemiz lazım.'[41] Ertesi gün iş dünyası havlu attı, ancak siyasal elit mücadeleye devam etmek istiyordu.

19 Haziran 1963'te Başkan Kennedy, ulusal bir vatandaşlık hakları yasa tasarısını Kongreye gönderdi. Bunun ardından, Ağustos 1963 sonuna doğru, Rustin'in örgütlediği ve çeyrek milyon insanın katıldığı, King'in ünlü 'Bir rüyam var' nutkunu attığı Washington'a yürüyüş başladı.

---

40 Quoted in Branch, *Parting the Waters*, 775.

41 Martin Luther King, Jr., *Why We Can't Wait* (New York: New American Library, 1963), 104–105; Douglas McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency 1930–1970* (Chicago: University of Chicago Press, 1983); David J. Garrow, *Protest at Selma: Martin Luther King, Jr. and the Voting Rights Act of 1965* (New Haven, CT: Yale University Press, 1978); Branch, *Parting the Waters;* Thomas Brooks, *Walls Come Tumbling Down: A History of the Civil Rights Movement* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974).

Artık vatandaşlık hakları, Amerikan siyasal gündeminin zirvesine yerleşmişti. Kaçınılmaz olarak bu noktada hareket, siyasal hakları elde etmenin, ekonomik veya toplumsal koşullarda iyileşmeyi garanti etmediği gerçeğiyle yüzleşmek zorunda kaldı. Oy çocukların karnını doyurmuyor, kirayı ödemiyordu, ama zaman içinde işe yarayabilecek siyasal faaliyet biçimlerini mümkün hâle getirmişti. Ancak King'in kampanyası, siyahların tatminiyle değil, hayal kırıklığıyla sonuçlandı, şehirlerde ayaklanmalar patlak verdi. King'in dikkati yoksulluğa dönerken, Güneyde siyasal kazançlar elde edilmesini sağlayan, kendisini de ulusal çapta bir kişilik haline getiren yöntemlerin daha zor halledilebilecek sorunlarda da işe yarayıp yaramayacağı sorusu ortaya çıktı. King belirgin hedefleri olan bir kampanyayı yönetmiş, anladığı topluluklarla ve "bir kere gözden geçirilince, hem yerel beyaz yerleşik düzeni ekonomik zorlamayla sıkıştıran hem de polis güçlerini şiddete başvurmaları için kışkırtarak medyanın ışığını ırk ayrımcılığındaki adaletsizliğe çeviren" taktiklerle çalışmıştı. Beyazlar yerel işlerinin otobüs boykotları ve şehir merkezlerindeki olaylardan ötürü zarara uğradığını görmüştü. Eğer hareketi geçmişte çok işlerine yaramış yöntemlerle bastırmaya çalışsalar, Kuzeydeki politikacıları ve medyayı kendilerinden uzaklaştıracaklardı. Geri çekilseler, bu defa da siyahlarla yeni bir "bir arada yaşama" biçimi bulmak dışında çok az seçenekleri kalırdı. Hareketin stratejistleri, halkın kötü muameleye uğramasının bile kendilerinin işine geldiğini görerek avunabilirlerdi. Halk baskı karşısında boyun eğmediği sürece, protestocuların saygınlığıyla polisin zorbalığı arasındaki tezat, çarpıcı bir medya görüntüsü yaratıyordu.

Sorun hiçbir zaman davanın açık seçikliğinde yatan bir şey olmamıştı. Irk ayrımcılarının ortaya attığı iddialar inanılmaz ve savunulamazdı, liberal değerlerle çelişi-

yordu. Asıl meydan okuma, siyahları diğer Amerikalılarla aynı haklara kavuşmak için birlikte çalışmaya ve önemli düzeyde bir yerel örgütlenme kurmaya ikna etmekti. Kilise bu koşulların ikisini de karşıladığından, merkezi bir rol oynadı. Strateji aynı zamanda şiddetin dışlanmasını gerektiriyordu. Bunun nedeni ayrımcı kalplerin bu şekilde değişmesi beklentisi değil, hareketin ahlaki açıdan üstünlüğü elinde tutmasını sağlamaktı. Politikayı vatandaşlık hakları hareketlerinde öğrenenler, doğrudan eylemin değeri konusunda ikna oldular ve dikkatlerini vermeleri gereken benzer davalar olduğunu gördüler, ama bu davaların hiçbiri vatandaşlık hakları kadar kesin değildi. Altmışlı yılların radikal politikaları saygınlık ve özdenetimle başlamış, ama kısa süre sonra daha öfkeli hâle gelmişti, şehir gettolarında ayaklanmalara ve meşru olmayan bir savaşa karşı sert tepkilere yol açmaktaydı.

24. BÖLÜM

Varoluşsal Strateji

Makineler çalışırken öylesine tiksindirici, gönlünüzü öylesine bulandıran bir an gelir ki, artık o işleyişin parçası olamazsınız; sessiz kalarak bile bunun parçası olmaya dayanamazsınız, onu durdurmak için vücudunuzla levyelere, tüm aparatlara yüklenmeniz gerekir. Ve onu işleten, ona sahip olan insanlara, siz özgür olmadıkça makinaların hiç çalışmayacağını göstermeniz gerekir.

—Mario Savio, İfade Özgürlüğü Hareketi,
(*Free Speech Movement*), *Aralık, 1964*

İnsan Hakları Hareketinin son dönem kampanyalarını devam ettirenler gençlerdi. Güneydeki deneyimleri, hem Amerikan toplumuna yönelttikleri eleştirilerini, hem de yeni bir siyasetle ilgili taleplerini keskinleştirmişti. 1960'ların başında, örgütlülük düzeyi elverdiği ölçüde burada rol oynayan iki hareketten birincisi çoğunluğunu siyahların oluşturduğu (en başında öyle olmasa bile) Şiddet Karşıtı Öğrenci Koordinasyon Komitesi (Student Nonviolent Coordinating Committee [SNCC]), diğeri ise Demokratik Toplum için Öğrenci Hareketiydi (Students for a Democratic Society (SDS)). İkincisi, adından da belli olduğu üzere, üniversitelerde taban buluyordu ve katılan

beyaz öğrenciler çoğunluktaydı. Başlangıçta her iki hareket de, ülkelerinin temel aldığı kurucu idealler ile gerçekteki ırkçı bölünmeler ve nükleer savaş hazırlıkları arasındaki uçurumdan duydukları öfkeyi temsil etmekteydi. Her ikisi de, kuruluş aşamasında şiddeti reddetmeye sıkıca bağlıyken, 1960'ların sonunda, şiddetin ve hizipçiliğin kucağına düştüler.

SDS üzerinde daha fazla konuşuldu: Şaşırtıcı olan, etkin ve radikal bir siyasi gücün, ezilen bir azınlıktan değil de, varlıklı bir çoğunluktan çıkmasıydı. Üstelik SDS, siyasetin çok ötesine geçen daha geniş bir kültürel kaymanın parçası olarak görüldü. Kişisel formasyonlarında Büyük Bunalım ve Almanya-Japonya savaşındaki tecrübelerinin rolü olanlarla, nispeten daha rahat koşullarda yetişen, ama devraldıkları toplumsal kısıtlamaları bunaltıcı bulan sonraki kuşaklar arasında bir kopma vardı. Bu kopma, değişen müzik zevkine, cinsellik konusundaki tutumlarına ve keyif için uyuşturucu kullanılmasına yansımıştı. Bu on yılı anlatan anahtar sözcük, sömürgecilik karşıtı mücadeleler için kullanılan "özgürleşme"ydi. Bu sözcük, kadınlar, eşcinseller gibi toplumsal görenekler ve modası geçmiş kurallar tarafından engellendiğini hisseden her grup için kullanıldı. Bu bakımdan devletin günlük hayattaki rolüne meydan okunuyordu ve ilham kaynağı da kolektivizm değil, bireycilikti. Bu nokta, az çok tutarlı bir ideolojiyi yansıtan, üzerinde fikir birliğine varılmış bir programın üstüne giydirilen ortodoks parlamento seçimlerinin, Amerika'da neden iğreti bir elbise gibi durduğunu, neden hiçbir zaman gerçekten kökleşemediğini açıklayabilir. Yeni radikaller, sağduyuyu feda etmek pahasına bile olsa, sahiciliği savundular, her tür otoriteden ve örgütsel disiplinden şüphe duyan, daha özgürlükçü, anarşist, seçkinlerin egemenliğine karşı bir geleneğe bağlandılar. Kararları kendileriyle hiç ilgisi olmayan, çıkarlarının pe-

şinden giden, uzaklardaki bireylerin vermesi durumu sona ermeli, kendi kaderlerini kendilerinin tayin etmeleri için sıradan insanları angaje etmenin yolu bulunmalıydı.

1962'de SDS kurulduğu sıralarda, Michigan'daki Birleşik Otomobil İşçileri (United Auto-Workers), Port Huron'da bir toplantı yaptı ve Sanayi Demokrasisi Birliğine (League for Industrial Democracy) bağlı sosyal demokratlarla aralarında anlaşmazlık çıktı. SDS'yi harekete geçiren Port Huron Bildirisinin önde gelen yazarlarından Michigan'lı öğrenci-gazeteci Tom Hayden, "görünüşte akıllı uslu insanların böylesine bölücü ve ayrıntılarda boğulan tartışmaların ağına düşmesine" şaştığını belirtiyordu. "Fikirlerimizin şekillenmesini amaçlayan bu çalışmanın tecrübesinden, tam da tarihsel olarak bize en yakın insanlara, bir zamanlar kendileri de radikal olan liberaller ve işçi sendikaları temsilcilerine güvenmemeyi, onlara düşman gibi bakmayı öğrendik," diyordu.[1] Eski solcular ise genç eylemcilerin işçi sınıfı ve sendika davasına kayıtsız, ama aynı zamanda komünizmi kötüleyenlerin safında yer almakta isteksiz olmaları karşısında şaşkınlığa uğramaktaydı. Yeni radikaller klasik metinleri inceden inceye analiz etmeden, teoriye kuşkuyla baktılar. Onlara göre, siyasi eylemler, değerlerin ve hassasiyetlerin sahici bir ifadesi olmalıydı. İnançlar, eylemin sonuçlarının hesaplanmasından daha öncelikliydi ve çıkar sağlamaya karşı temkinli, siyasi sonuç elde etmek amacıyla taviz vermeyi reddeden yaklaşımlarını yansıtıyordu. Öyle bir izlenim yarattılar ki, başlıca şüpheli, bilinçli ve sistemli düşünce yöntemiydi sanki; ne kadar ifade berraklığından yoksun, anlaşılmayacak kadar karışık olursa olsun, güvenilecek tek şey, kendiliğinden bilinç akışıydı. Başlarda

1 Tom Hayden, *Reunion: A Memoir* (New York: Collier, 1989), 87. SDS tarihi için bkz. Kirkpatrick Sale, *The Rise and Development of the Students for a Democratic Society* (New York: Vintage Books, 1973).

eylemci, daha sonra Yeni Solun analistlerinden biri olan Todd Gitlin, eylemlerin inançları "dramatize" edecek şekilde yapıldığına dikkat çekti. Eylemler, katılımcıların "ne hissedeceğini sağladığına" göre, sanki duygu durumunu yükselten veya düşüren uyuşturucular gibi, yarattıkları etkiye göre "değerlendiriliyordu." Eğer en değerli sayılan şey, doğrudan deneyim ise, o zaman uzun vadeli düşünmeye gerek yoktu.[2]

Bu durum, yeni radikalleri Weber'in paradoksunun içine düşürdü. Weber toplumun ve siyasetin sürekli bürokratikleşmesinden yakınmakla birlikte, işlevselliğin mantığını göz ardı etmenin sorumsuzluk olacağını düşünürdü. Yeni radikallerin ortaya çıkardığı siyaset biçimi, bir sorumsuzluk yaptığını kabul etti. Araçlar ve amaçlar birbirinden ayrılamazdı. Her taviz, esas değerin her reddedilişi, çok değerli bir şeyin kaybı demekti; sonunda elde edilecek başarı her neyse, onun küçülmesi demekti. Taktikleri, en belirgini oturma eylemleri olmak üzere, doğal olarak her tür kurala meydan okuyordu. Çoğu zaman, hem teori hem örgütlenme pratiğinden çarpıcı biçimde yoksundular, eylemle coşuyorlardı, ama eylemin açık seçik bir yönü yoktu. Altta yatan felsefe, sosyalizm değil, daha ziyade varoluşçuluktu.

Bu varoluşçu strateji tecrübesi çöktü, çünkü onu kültürel düzeyde böylesine özgürleştirici yapan ve aslında kalıcı da olan bu özellikler, aynı zamanda onların siyasi yönden sabırların taşmasına yol açtı. Pozisyonlar açıklanırken, elde edilebilecek alternatif sonuçlar değil de, esas değerler ifade edilince, uyuşma noktalarının bulunması güçleşti ve koalisyonları kırılganlaştı. Hiyerarşi olmayınca, her karar sürekli sorgulanmaya ve yeniden incelenmeye açıktı Bu durumda örgütlenme yavaşladı, hantallaştı,

2 Todd Gitlin, *The Sixties: Years of Hope, Days of Rage* (New York: Bantam Books, 1993), 286.

uygulamaya belirsizlik hakim oldu. Akılcılıktan kuşkulanan, duygulara güvenen eylemcilerin öfkesi gittikçe arttı. Faydacılık siyasetinden ve uzlaşmadan nefret ettikleri için tecrit edildiler, desteksiz kaldılar ve başlangıçta isyan ettikleri katı teori ve disipline bağlı grupların araya girmesinin yolunu açtılar.

Asiler

Savaş sonrası kapitalist toplum, Marx'ın özlediği kutuplaşmış sınıf mücadelesi yerine, hayat standartlarında bir iyileşme ve görünüşe bakılırsa kendinden memnun, ama farklılaşmamış bir kitle toplumu özelliği gösterdi. Ücretli orta sınıf yükselmekteydi ve onlar çoğunlukla, kişiliklerin öne çıkmadığı büyük örgütlerde saf tuttular. Gündelik hayat zorlayıcı değildi. Bununla birlikte eksik bir şey var gibiydi. Eleştiri konusu, artan sefalet ve yoksulluğun artması değildi, daha çok bir kasvet haliydi, fiziksel yoksunluk değil, psikolojik boşluk duygusuydu. William Whyte, *The Organization Man* (*Örgütlenmiş İnsan*) adlı kitabında, standartlaşmış bir meslek yolunun çizilmiş olması, tüketici zevkleri, kültürel duyarlıklar ve buna eşlik eden bir uysallaşma haline bakarak, Amerikan orta sınıfının bir ölçüde homojenleştiğine işaret etti. Sorunun toplumsal örgütlenmede değil, ona tapınmada, "her duyduğuna aldanan bir tutumla, bireyle toplum arasında var olan çatışmayı inkâr etmekte" olduğunu öne sürdü.[3] David Riesman'ın *The Lonely Crowd* (Yalnız Kalabalık) ve C. Wright Mills'in *White Collar Workers* (Beyaz Yakalı İşçiler) kitapları üzerine yazılanların çoğu, bu sınıfın yükselişinde bir neşesizlik olduğuna işaret etti.

Riesman, içe yönelimli kişiliklerin erken yaşta edin-

3 William H. Whyte, *The Organization Man* (Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2002). İlk baskı: 1956.

dikleri hayat hedeflerinin peşinden gittiğini, değerler konusunda güçlü duygular beslediğini ve dolayısıyla bu değerlerden uzaklaştıkları zaman suçluluk duyma eğiliminde olduklarını iddia etti. Onlar çevreden ipuçları almaya açık olan, ötekine yönelimli kişiliklere boyun eğerlerdi, yön bulmaları da çağdaşlarına, hatta medyaya bağımlıydı. İkisinin arasında jiroskop veya dış radar kullanmak gibi bir fark vardı. *The Lonely Crowd* (Yalnız Kalabalık) bugüne kadar bir sosyolog tarafından yazılmış en popüler kitap oldu. Toplumu bir arada tutmanın ve demokratik duyarlığı teşvik etmenin aracı olarak, ötekine-yönelimliye bakan daha önceki ilericilerin aksine bu kitap, eleştiri süzgecinden geçmeksizin, kitle iletişim araçlarıyla aktarılan toplumsal geleneklerin ve siyasi ortodoksluğun öldürücü bir yanı olduğu görüşünü, belki de Riesman'ın istediğinden de fazla teşvik etti.[4] Nazi Almanya'sından kaçmış bir göçmen olan Erich Fromm'un *Fear of Freedom* (Özgürlük Korkusu) kitabı da, toplumsal çevreye uyum sağlamaya çalışırken özdeğerlerin reddedilmesi temasını işlemiş ve güvenliği, uyumculukta (konformizm) veya otoriteye boyun eğmekte arayan köksüz bireylerin yaratacağı tehlikeye dikkat çekmişti. Özgürlük, kısıtlamaların kalkmasından daha fazla bir şey olmalıydı. Özgürlük daha olumlu, yaratıcı, sahici, anlamlı, kendiliğinden olmalıydı ve aynı zamanda uzmanların kabul edilegelmiş aklına veya sağduyunun buyruklarına daha az uymalıydı. Böyle sunulduğunda, toplumsal yapılar insan doğasının olumsuz, zorlayıcı yanlarını gemlemekten çok, doğal, olumlu yanını bastırır gibi görünüyordu.[5]

1960'larda kültürel gelişmeleri coşkuyla savunanlar, bunu korporatist devletin konformizmine karşı insan doğasının olumlu yanının doğrulanması gibi gördü. 1970'de

---

4 David Riesman, *The Lonely Crowd* (New York: Anchor Books, 1950).

5 Erich Fromm, *The Fear of Freedom* (Londra: Routledge, 1942).

Theodore Roszak, geçmiş on yıla onaylayarak baktı, alkışladığı birçok şeyi, "teknokrasiye" verilen cevap olarak anlattı. Bu tasvir ediliş şekli, kurumsal güçle belirli bir haleti ruhiyenin birleştiği, Weber'i yankılayan bir tablo çizdi. Bu ruhsal durum,

> insanlığın tüm ihtiyaçlarının, nüfuz edilemez becerilerle donanmış uzmanların biçimsel analizlerine ve sonra yine o uzmanlar tarafından doğrudan ekonomik ve sosyal programlara, personel yönetimi süreçlerine, ticari alışveriş ve mekanik aygıtlar kümelerine dönüştürülmesine teslim olmuşluğun ruhsal durumuydu.

Kurumsal merkezde yer alan bu uzmanlar, insan ihtiyaçlarının çoğunun yerine getirildiğine inanıyordı; eğer bir sorun çıkıyorsa, bu bir yanlış anlamanın sonucuydu.[6] Roszak, zamanın şiiri, edebiyatı, sosyolojisi, siyaset yapma yolları ve siyasi gösterilerinin bu teknokratik varsayıma meydan okuduğunu değişik yerlerde iddia etti. Bu bakımdan, ister bürokrasiyi ve bilimsel uzmanlığı, ister hazcı hayat biçimlerini sorgulasın, bir yandan da geleneksel meslekleri aşağılasın, bu on yılın politikaları akılcılığa karşı genel başkaldırının yalnızca bir parçasıydı. Nesnel bilgi iddiasına güven duyulmuyordu. Dünya görüşlerinin bilgi birikimiyle biçimlendirilmesi yerine, "bilgi" her zaman tırnak içine alınmalıydı, çünkü gerçeği değil, onun altında yatan bir dünya görüşünü yansıtmaktaydı.

Strateji bakımından bunun anlamı neydi? Genel bir düzlemde, insanların seçim yapabildiği varsayımını temel alan bir strateji fikrine meydan okunduğu gibi, aynı zamanda yapılan seçimin içinde işlediği çevreyi yakından izlemeyi ve ileriyi görmeyi de içeren, iyi seçim yapma yöntemlerinin hazırda bulunduğu bir ortamın da bulunmadı-

---

6 Theodore Roszak, *The Making of a Counter-Culture* (Londra: Faber & Faber, 1970), 10–11.

ğına işaret etti. 20. yüzyılda geliştiği şekliyle liberalizm, starteji yapmak için birçok yönden en uygun koşulları yaratmış olmakla övünebilirdi: Siyasi ifade özgürlüğüne ilişkin hakların, örgütlenme yeteneğinin önünü açmış ve insanların seçimlerini yaparken de, sonuçları değerlendirirken de, kafa karışıklığına düşmeden düşünebilmesini sağlayacak bir araç olarak bilimsel yönteme saygınlık kazandırmıştı. Yeni Sol şimdi bu yaklaşımı sorunlu buluyor gibiydi, onların bakış açısına göre bu, seçim ufkunu kısıtlayan, kararlardan etkilenenleri dışlayarak çözüm oluşturmaya katkı sağlamalarını engelleyen ve hiyerarşi demek olan örgüte vurgu yapan bir düşünme tarzıydı. Burada stratejinin, mutlu bir çoğunluk toplumu karşısında görevini yerine getirmesi tamamen ümitsiz olduğundan, sonuçlarla araçları ilişkilendirmeyi fazlaca sorun etmenin bir anlamı da kalmayabilir. Genç radikallerin emelleri, akılcı planlama ufkunun ötesindeydi. Burada öne çıkan, kahramanlık ve romantizm, başarısızlığa mahkûmiyet, ama istekler bakımından muhteşem, soylu bir dürüstlük söz oluyordu ve böyle olunca da, amaçların mutlaklığı temelinde bir stratejinin ortaya çıkmasına şaşmamak gerekir. Amaç, hedefleri gerçekleştirmekten çok, varoluşu öne çıkarınaktı ve işin içinde, insanlığın durumu, saçmalık, terk edilmişlik ve umutsuzlukla dolu derin düşüncelerle uğraşan, ama aynı zamanda seçim yapmanın kaçınılmazlığını vurgulayan Atlantik ötesindeki Fransız varoluşçuların onayını almak da vardı. Jean-Paul Sartre, eylemin beyhudeliği üzerinde durmuş olabilir, ama söylemek istediği şuydu: Umutsuzluğun kendisi, pasif kalmanın nedeni olamaz. Elbette seçim yapmaktan kaçınılamazdı, çünkü insanlar "özgür olmaya mahkûmdu." İnsanlar varoluş koşullarını kendileri seçmiyordu, ama ona cevap vermek kendi ellerindeydi. İster kahramanca olsun, ister korkakça olsun, verdikleri cevapların niteliği onların so-

rumluluğundaydı ve en sonunda hayatlarını belirleyecek olan bu cevaptı.[7] Albert Camus, en azından Amerika'da, Sartre'dan daha etkiliydi. Camus'nün siyasi görüşleri komünistlerden daha çok anarşistlere yakındı ve Sovyet-karşıtı görüşleri nedeniyle Sartre'dan kopmuştu. 1940'ta bir pasifistti, ama işgali yaşayınca direnişe katıldı ve sonunda yeraltı gazetesi, *Combat'ın* editörlüğünü üstlendi. 1947'de yazdığı alegorik romanını *Veba'*nın ilham kaynağı bu tecrübeydi. Cezayir'deki Oran şehrini veba kasıp kavururken, yurttaşlar önce başlarına geleni inkâr eder, daha sonra umutlarını kaybetmek yerine, hastalığı yenmenin bir yolunu bulur ve süreç içinde dayanışma ruhunu yeniden kazanırlar. Romanın kahramanı Doktor Bernard Rieux, kitabın felsefesini şöyle özetler: "Tek savunduğum, bu dünyada salgınlar olur, kurbanlar verilir, ama elden geldiğince hastalığın safında yer almamak bize kalmıştır."[8] Camus, egemen güçlere karşı çıkmak anlamına gelse bile yine de isyan etmenin, hayatı yaşanmaya değer kıldığını iddia etti. İnsan ahlaklı davrandığı sürece, ezilenler safında olmasında üzülecek bir şey yoktu, çünkü ahlakın kendisi, elde edilen sonuçlardan daha önemliydi.

Mills ve İktidar

1962'de, kırklı yaşların ortalarında C. Wright Mills bir kalp kriziyle öldü. Mills o zaman da tartışmalı bir kişiydi, o günden sonra da öyle kaldı. Bunda efsanevi kişiliğinin ve kendini bir muhalif olarak göstermekten hiç kaçınma-

7 Bkz. Jean-Paul Sartre, *Being and Nothingness: An Essay in Phenomenological Ontology* (New York: Citadel Press, 2001), ilk baskı: 1943; *Existentialism and Humanism* (Londra: Methuen, 2007), ilk baskı: 1946.

8 Albert Camus, *The Plague* (New York: Vintage Books, 1961). İlk baskı: 1949.

masının payı da vardı.[9] Mills, klasik tanımıyla içe-yönelimli bir adamdı, değerlerine sadıktı, kendini hiçbir siyasi grupla birlikte iş yapmamış, yalnız biri olarak tanımladı. Mesleğinin ilk yıllarında üç etki altındaydı, bunların ikisi kendi fikirleri bakımından hayati önem taşımaya devam etti. İlk etki, doktorasının da konusu olan pragmatistlerdi. Entelektüellerin kamuda oynadığı rol konusunda onların düşüncelerini paylaşıyordu. James'in militarizm karşıtlığı ve Dewey'nin katılımcı demokrasi fikirlerine yakındı. Aynı zamanda Mills, Dewey'nin sözde bilimsel çerçevesine ve siyasete fazlasıyla mekanik bakışına, güç konusunu kabul edememesine ve gücün manüpilasyoncu, duygusal ve zorlayıcı öğelerini görmek istememesine şüpheyle yaklaşmaktaydı.[10] Ama aynı zamanda Dewey'nin bir güç biçimi olarak akla angaje olmasını takdirle karşılıyordu. İkisi de fikirlerinde inatçıydı, ancak Dewey'nin düşüncelerle yüklü işlek kalemine karşın, Mills'in üslûbu sövgüler ve değer yüklü kategorilerle örülmüştü.

Frankfurt Okuluna bağlı bir göçmen olan Hans Gerth, Mills'in felsefeden sosyolojiye geçmesine önayak oldu, onu Max Weber'in eseriyle tanıştırdı. Mills, sınıf, statü, güç ve kültürün iç içe örülmüş olmasına ve hayatın her alanına yayılan büyük bürokrasilerle ilgili korkusuna dayanan temel açıklama yöntemini Weber'den aldı. Mesleğinde epeyce yol alana kadar Marx'ı okumamış veya ciddiye almamıştı, ama ondan sonra Marksist olma yolunda ilerlemeye başladı. Hayatının sonlarına doğru daha eylemci bir entelektüel oldu, Küba devrimini savundu ve

9 Mills'e yönelik muğlaklık Irving Horowitz, *C. Wright Mills: An American Utopian* (New York: The Free Press, 1983)'da belli olmaktadır. Bu durum John H. Summers tarafından ele alınmıştır: "The Epigone's Embrace: Irving Louis Horowitz on C. Wright Mills," *Minnesota Review* 68 (Spring 2007): 107–124.

10 C. Wright Mills, *Sociology and Pragmatism* (New York: Oxford University Press, 1969), 423. Ölümünden sonra yayınlanmıştır.

İngiliz Yeni Soluyla (Komünist Partiden ayrılan, genellikle bilimsel yaklaşımları ağır basan Marksistler) ilişkiler kurdu. Öğrencilere hoş gelen yanı onları daha o zaman değişimin aracı olarak, atalet ve muhafazakârlığa meydan okuyacak güçler olarak görmesiydi.[11]

Hans Gerth'in kitapları, incelikli bir çözümlemeyle, ateşli bir toplumsal eleştiriye yönelen araştırmacılığı birleştirdi. 1950'lerde muhalif bir entelektüel olarak uluslararası ünü arttıkça eleştirileri sertleşti. Güç yapıları en büyük ilgi alanı oldu: Modern kurumsal Amerikan seçkinlerinin, artık kaba güç ve zorlamaya gerek kalmadan, manipülasyon yoluyla kendi konumlarını nasıl sürdürebildiklerini sorguladı. Daha sonra, hedef tahtasına, "çoğulculuk" okulu olarak tanınacak olan demokrasinin oldukça düşük bir yurttaş katılımıyla işleyebileceği tezini koydu. Bu anlayışa göre, herkese bir şey kazandırıyorsa ve hiç kimsenin ne aşırı bir sıkıntı ne de aşırı sevince kapılmasına sebep yoksa, demek ki siyasi süreç, bir şekilde etkili ve âdil bir biçimde işliyordu.

Önemli tartışmalarından biri bir güç konusundaydı. Tartışmanın bir yanını desteklemek için her zaman Mills'in *The Power Elite* (İktidar Seçkinleri) kitabından yararlandı ve Robert Dahl'ın *Who Governs: Democracy and Power in an American City* (Kim Yönetiyor: Bir Amerikan Kentinde Demokrasi ve İktidar) kitabına karşı tezlerinde çoğu zaman referans olarak bu kitabı gösterdi.[12] Burada karşılaşılaşan sorun, bu kitapların güç ve gücün nasıl ölçüleceği hakkında iki farklı görüş yansıtması ve iki görüşün de radikal siyasette ortaya çıkan tartışmalara uygun düşmesiydi. Güç, eskiden olduğu gibi, şimdi de, her zaman siyasi varlığın bir niteliği olarak gösterilirdi

11 *Listen Yankee* (New York: Ballantine, 1960)'de, Küba Devrimini, bir Kübalı devrimcinin hayali sözleriyle savunmuştur.

12 Robert Dahl, *Who Governs: Democracy and Power in an American City* (New Haven, CT: Yale University Press, 1962).

ve daha bariz göstergeler olan askeri ve siyasi güçle ölçülürdü. Ne var ki, bu iki gücü çokça elinizde bulundursanız da, her olayda istenilen sonuçları doğuracağının bir garantisi olmadığı apaçık bilinen bir şeydi. Güçlüler her zaman her istediklerini elde edemezdi. Kaynaklar, çözmeleri beklenen sorunlar bağlamında değerlendirilmeliydi. Bir iskambil oyuncusu hünerliyse ve fevkâlede bir eli varsa, briçte kazanırdı, ama pokerde kazanamayabilirdi. Böylece varsayılan güçle gerçek güç, yetenekler ile sonuçlar, potansiyel ile eylem arasında, yani *varsayımsal* ve *gerçek* güç arasında, bir fark vardı.[13] Dahl'ın tanımlaması etkileme gücünü vurguladı: "B'ye başka türlü yapmayacağı bir şeyi yaptırabiliyorsa A'nın B üzerinde gücü vardır."[14] A'nın yeteneği olması yetmezdi: Yalnızca oldukça belirli ilişkilerde elde edilen ölçülebilir sonuçlar aracılığıyla ortaya çıkan gerçek güçle B'nin, A'nın gücüne boyun eğdirilmesi sağlanabilirdi.

Bu görüşe karşı en önemli ve kalıcı meydan okuma, Mills'den değil, Peter Bachrach ve Morton Baratz adlı iki siyaset bilimcinin 1962'de yayımladıkları bir makaleden geldi:

> Güç, A'nın B'yi etkileyen kararlara katıldığı zaman kullanılmış olur. Ama aynı zamanda, eğer A tüm enerjisini, kamunun incelemesine yalnızca kendi (A) açısından nispeten zararsız bulduğu sorunları sunarak siyasi sürecin ufkunu sınırlarsa, ayrıca siyasi ve toplumsal değerleri ve kurumsal pratikleri de siyasi süreci sınırlayacak şekilde yaratmaya veya güçlendirmeye yoğunlaştırırsa, güç yine

13 David Baldwin, "Power Analysis and World Politics: New Trends versus Old Tendencies," *World Politics* 31, no. 2 (Ocak 1979): 161–194. Burada Klaus Knorr, *The Power of Nations: The Political Economy of International Relations* (New York: Basic Books, 1975)'dan alıntılar yapmaktadır..

14 Robert Dahl, "The Concept of Power, " *Behavioral Science* 2 (1957): 201–215.

> kullanılmış olur. A bunu yapmakta başarılı olduğu ölçüde ve çözüme kavuştuğu takdirde, A'nın tercihlerine ciddi biçimde zarar veren herhangi bir konuyu gündeme getirmesi engellenmiş olur.[15]

Gücün, ikinci yüzünün bir konsensus arka planı yaratmak gibi sinsi denebilecek bir niteliği vardı: Bir güç yapısı içinde A'nın konumunu nasıl koruduğu, başkaları üzerinde güç kullanmanın, konuları gündem dışında tutmanın, doğrudan bir karşılaşmada B'nin A'yı, bırakın yenmesini, meydan okumaya başlamasına bile imkân verilmeyişinin bir arka-planıydı bu. On yılın sonuna gelindiğinde radikaller bu eleştiri çizgisini benimsemişti; hem de bu yazarların niyet ettiğinden daha kaba bir "sahte bilinç" şeklinde! Mills, hükümetlerin, yönetici sınıfın yürütme komitesi olduğu veya kitle bilincinin burjuva ideolojisi tarafından şekillendirildiği yolundaki basit Marksist çözümlemeden uzak durdu. Onun iktidar seçkinlerini tanımlaması, bir kumpas örgütlenmesinden çok, büyük şirket yöneticilerini ve "savaş ağalarını" da içeren, çıkarların bürokratik bir birleşimiyle ilgiliydi, ama denge-fren sisteminin artık çalışmadığını vurguladı ve böylece ayrıcalıklı bir görüş tarafından manipüle edilen, istedikleri her şeyi istedikleri zaman alabilecek ayrıcalıklı bir azınlığın tekeline geçtiği görüşünü teşvik etti.[16]

Mills akademisyen olduğu kadar, bir el kitapları yazarı da oldu, "bir adım öne çıkıp, küstah bir biçimde hükmünü düşmanın göğsüne saplamaya hazırdı."[17] Okuru cezbeden

---

15 Peter Bachrach ve Morton S. Baratz, "Two Faces of Power, " *The American Political Science Review* 56, no. 4 (Aralık 1962): 947–952. Ayrıca bkz. Peter Bachrach ve Morton S. Baratz, "Decisions and Non-Decisions: An Analytical Framework," *The American Political Science Review* 57, no. 3 (Eylül 1963): 632–642.

16 C. Wright Mills, *The Power Elite* (Oxford: Oxford University Press, 1956).

17 Theodore Roszak, *The Making of Counter-Culture*, 25.

bir üslup kullanmakla birlikte, yazıları kendi sosyolojisinin bir uzantısıydı. Ana akım sosyolojiye neden katlanamadığına ilişkin görüşleri, *Sociological Imagination*[18] (Sosyolojik Hayalgücü) kitabına yansıdı. Bu tarz sosyolojinin iki sahte yol izlediğini düşünüyordu: Bir yanda önemi kendinden menkul büyük teoriler, öte yanda, günün büyük sorunları karşısında marjinal kalan mikroskobik incelemelerle dolu, soyut bir ampirizm. Asıl amacın, özel alandaki sıkıntıları toplumsal ve siyasal yapılarla ilişkilendirilmesi olması gerektiğini vurguladı: Nüfusun yüzde 20'si işsizse, bu yapısal bir sorundu ve böylece sosyolojinin görev alanına girerdi. Sosyoloji bu rolü üstlendiğinde, siyasete hükmeden bir disiplin olabilirdi. Sosyolojik hayalgücü, siyasi hayalgücünü besleyecekti. "Bir işi bitirmeden önce, ne kadar dolaylı olursa olsun," "onu kendi merkezi ve sürekli görevinize yönlendirin" diye vurguladı. "Bu görev, kendi çağınızın yapısını, sürüklendiği yönü, nasıl şekillendiğini ve ne anlama geldiğini, 20. yüzyılın korkunç ve muazzam insan toplumunun dünyasını anlamaktır."

Port Huron Bildirisi

Tom Hayden doğuştan bir kelime işçisiydi ve çağının yeni ruh halini yansıtan o taze dili bulan ilk kişiydi. Yazılmasına önderlik ettiği Port Huron Bildirisi, Haziran 1962'de –daha sonra işaret edileceği gibi- "yeni bir isyancı kuşağına seslerini duyurduklarını"[19] hisseden yaklaşık altmış kişilik bir grup tarafından tartışıldı. Birçok etki altındaydılar. Hayden'nin Michigan'daki felsefe profesörü Arnold

18 C. Wright Mills, *The Sociological Imagination* (New York: Oxford University Press, 1959).

19 Tom Hayden ve Dick Flacks, "The Port Huron Statement at 40," *The Nation*, 18 Temmuz 2002. İfade, 20.000 nüsha halinde çoğaltılmış bir broşürde yer bulmaktadır ve 35 cent fiyatla satılmıştır. Asiler kelimesinin kullanılmış olmasına dikkat.

Kaufman, onu John Dewey'le tanıştırırken, tüm toplumsal kurumların demokratikleştirilmesini savunan biri olduğunu belirtti. Camus'den, isyanı bir hayat tarzı olarak düşünmeyi aldılar, C. Wright Mills'den ise, şu anda egemen olan iktidar dağılımını eleştirmeyi, ama aynı zamanda bundan daha kişisel düzeyde bir şeyi daha aldılar. Bu kısmen ikisinin de Katolik geçmişleriyle ilgiliydi. Mills'i okudukça Hayden, Chrysler'de muhasebeci olan kendi babasının portresini görür gibi oluyordu: "Binadaki sendikalı işçilerin çalıştığı katın üstünde, duvarda bir girintiye yerleştirilmiş muhasebe masasında, kolalı beyaz gömleğiyle oturmaktan gurur duyuyor, ama bu yer gerçek karar vericilerin bir alt kat altında olduğundan, o da, kurşun kalemiyle günleri işaretliyor, geceleri televizyonun karşısında içiyor, belirli bir muhatabı olmadan dünyanın gidişatı hakkında söylenip duruyor."[20]

Mills, Hayden'a "Camus'nün *Veba*'sında insanların kayıtsızlık ve uyuşukluk haline neden olan etkenleri" açıkladı. Bürokratik seçkinler, edilgenliği hoşnutlukla karşılamışlardı ve gerçek demokrasiyi teşvik edecek bir motivasyondan yoksundular. Mills, bir özgürlük yanılsamasıyla ortaya çıkan, ama büyük iktidar yapılarını etkilemeyi başaramayan kitle toplumunun yaratığı olarak "neşeli robot"tan da söz ediyordu. "Küçük adamın bilinci ile zamanımızın sorunları arasında bir kayıtsızlık örtüsü olduğu görülüyor. İradesi uyuşmuş, ruhu solmuş gibi bir hali var." Port Huron Bildirisi, böyle bir ruh halini yansıtan satırlarla başlıyor ve öğrencilerin içinde bulundukları durumun tuhaflığını kabul ediyordu: "Biz bu kuşağın insanlarıyız, mütevazı da olsa, belirli bir konfor içinde yetiştik, şimdi yerimiz üniversiteler ve bize miras bıra-

20 Hayden, *Reunion: A Memoir,* 80. Mills'in etkisi için, bkz. John Summers, "The Epigone's Embrace: Part II, C. Wright Mills and the New Left," *Left History* 13.2 (Sonbahar/Kış 2008).

kılan dünyaya huzursuzlukla bakıyoruz." Onlar kitleler adına konuşmak iddiasında değildi, ama kendilerini bir azınlık olarak ilan etmiş olarak şu gözlemde bulunuyorlardı: "İnsanlarımızın büyük çoğunluğu toplumumuzdaki ve dünyadaki geçici denge hallerini, sonsuza kadar işlevini yerini getirecek parçalar gibi görüyor." "Uyuşukluk" öğrencilerin "hiç umurunda değil."[21]

İnsanların neden kendilerini bu denli güçsüz hissettiğine ve kayıtsızlığa nasıl böyle teslim olduğuna dair Mills'e yaraşır bir analiz sunuldu: "İnsanlar her an, her şeyin kontrolden çıkacağından korkar. Değişimden korkar, çünkü onları kaostan koruyan, şu anda var olan görünmez düşünce çerçevesi neyse, değişim onu paramparça edebilir." Bununla birlikte insanlık adına bir iyimserlik de vardı. "Bizce insanlar son derece değerli ve gerçekleştirilmemiş bir akıl, özgürlük ve sevgi kapasitesine sahip." Eğer çekirdek değerler "bir ahlaki diziliş" içinde yeniden hizalanabilirse, o zaman "siyasette de bir yeniden diziliş ihtimali doğar."[22] Siyaset, amaç için kullanılan bir araç değildi. Siyaset kendi başına bir amaçtı, katılım ve angajmanla, insanlarla yaşadıkları toplum arasındaki bölünmeyi onaracaktı.

Bildiri, Yeni Solun,

> modern karmaşayı konulara ayırarak, her insanın yakın plandan hissedebileceği şekilde anlaşılabilir kılması gerektiğini vurguladı. İnsanların, kendi dertlerinin siyasi, toplumsal ve ekonomik kaynakları olduğunu görebilmeleri için, çaresizlik ve kayıtsızlık duygularına bir biçim verilmeli ve toplumu değiştirmek için örgütlenmesi sağlanmalıydı. Yeni bir sol, sözde refah, manevi hoşnutluk ve siyasi manipülasyon dönemlerinde, toplumsal

---

21 The Port Huron Manifesto, erişim: http://coursesa.matrix.msu.edu/~hst306/documents/huron.html.

22 Hayden, *Reunion: A Memoir,* 75.

> reformların motor gücünün yalnızca açlıktan kıvranan mideler olacağına güvenemez.[23]

Öğrencilerin hemen dahil olabileceği dava, Güneydeki İnsan Hakları Hareketiydi. Bu onların eylem yapma açlığına karşılık veriyordu ve siyasi klasikleri okumakla öğrenebileceklerinden çok daha öğretici ve anlamlı tecrübeler sağlıyordu. Ama hareketi daha ileri götüremeye bu kadarı yetmezdi. Amaç yalnızca siyasi seçim sürecinde değil, tüm kurumlarda hak talebini harekete geçirmekti. Böylelikle taleplerini duyurmaya başlayacakları ilk yer, kendi kurumları, yani üniversiteler olacaktı. Orada onlardan uyumlu olmaları, sınıfta söylenenleri itiraz etmeden kabul etmeleri ve okuldan atılmamak için her kurala uymaları bekleniyordu. Yavaş yavaş, yeni ruh hali kendini hissettirmeye başladı. Branş dersleri dışında aldıkları temel eğitim dersleri (CORE) konusunda çıkan bir anlaşmazlık üzerine, San Francisco'daki Berkeley Üniversitesi kampusunda örgütlenme buluşması, ilk büyük öğrenci gösterisini başlattı.

Port Huron Bildirisi ile yakından ilgilenen Dick Flacks adlı genç bir akademisyen, gelişen hareketin bir hayat tarzı olmasıyla, değişim aracı olması arasındaki gerilime dikkate etti. Çekirdek inançlara uygun davranmaktan başka bir şey gerektirmeyen, sürekli "etik bir varoluşa yaklaşmak" için çabalayan bu hayat tarzına "varoluşçu hümanizm" adını verdi, ama bunun bir sorumsuzluk olabileceğini de gördü: "Sürekli kişisel tatmin getirecek bir hayat ararken, başkalarının hayatını değiştirmeye yardım etme olasılığına sırt çevirmek; hemen oradaki topluluğun hareketine olağanüstü bir umut bağlayıp, hızlı bir kişisel kurtuluş ve tatmin duygusuna ulaşmak – sonra da tüm bu olasılıkların, ne de olsa sınırlı ve sonuçta hayalkırıklığıyla malûl olduğununun farkına varmak."

23 Port Huron Manifesto.

Weber gibi, Flacks de, kanaatleri sorumlulukla birleştirmeye çalışıyordu. Böyle olursa, "siyasi ve toplumsal sistem yeniden yapılandırılmadan değerlerimiz gerçekleşemeyeceği için, siyasi davranmak" gerekirdi. Ne var ki, varoluşçu etik olmasa, siyaset "giderek daha fazla manipülasyoncu, iktidar-yönelimli, insan hayatını ve ruhunu feda eden" bir biçime bürünecekti – kısacası "yozlaşacaktı." Flacks'in buna önerdiği cevap "stratejik analiz"di. Gerçi, o sırada "strateji ile açık ve sistemetatik bir biçimde aşırı ilgilenme"nin ağırlığının artmasından kendisi de şüphe duyuyordu; bunun yapay sınırlamalar getirdiğini, kendiliğindenliği kısıtladığını ve insanların gerçekten istediği şeylere verilecek cevapları azalttığını kabul ediyordu. Küçük bir azınlığın, mülkiyetinde olduğu için "strateji adına davranması, elitizmdir." Ne yazık ki, strateji olmadan bir öncelikler anlayışı da olamazdı, anlaşılmamaya yol açardı ve "etkili toplumsal eylem yapmak isteyen öğrenciler arasında rasgele tavırlar" ortaya çıkardı.[24]

Bu sözler, cevapları ortaya koymaktan çok sorunun kendisini tarif ediyordu. Öyle görünüyor ki, önceki kuşakların radikalleri gibi, bu kuşak için de bu açmazdan kurtulmanın yolu insanların arasına karışmak, bütün cevapları bildiklerini iddia etmeden onların sorunlarına seslenmek, onlarla birlikte çalışmaktı. Hayden'in Newark'ta bir topluluk programına, Economic Research and Action Project'e (Ekonomik Araştırma ve Eylem Projesi) katılması böyle oldu. Elitizmi yasaklamak sınır koyuyordu. Bölgede kaynaşma tavsiye edilebilecek başka "liberal güçler" vardı, ama Hayden onları "aşırı derecede kendi kendilerine hizmet eden," "toplum içinde birçok irtibatı olan, ama aktif ve radikal üye tabanı olmayan," ayrıca programlarında

24 Richard Flacks, "Some Problems, Issues, Proposals," Temmuz 1965, yeniden baskısı Paul Jacobs ve Saul Landau, *The New Radicals* (New York: Vintage Books, 1966), 167–169.

"yoksulların hayatını gerçekten değiştirmek için yapabilecekleri çok az şey olan" bir grup gibi görüyordu. "Siyasi destek alıp karşılığında başka bir taahhüde girmek" "çevre halkıyla aramızdaki temel güveni" sarsar. Bizim yerimiz alttakilerin yanı."[25] Liberal stratejiler, "kitlelerin uyuşuk olduğu ve ancak basit maddi ihtiyaçları nedeniyle veya kısa süren büyük coşku anlarında tahrik edilebilir" oldukları varsayımından hareket eder. Bu nedenle "becerikli ve sorumlu liderlere ihtiyaçları vardır." Şikâyetlerine buna benzer biçimde devam etti: Liderler bir örgütü yalnızca kendilerinin ayakta tutabileceğine inanır. İnsanlar böyle bir elitizme "ilgisizlik veya şüphe tepkisi" verdikleri için, elitler onlara uyuşuk diyebilmektedir. Ama aralarında, "kolay boyun eğen bir tarzda düşünme" gibi üzücü bir eğilim olduğunu da kabul etmekteydi.

Hayden'ın aklından geçen, Marksist mitolojinin büyük kitleleri değil, bir azınlık olan en alt sınıftı.[26] Koalisyon kurmak veya en azından güçlülerle geçici düzenlemeler yapmak gibi apaçık belli olan cevaplardan kaçındı. Bunları, 'Sosyal devlet reformları'ndan fazlasını sunamayacağı gerekçesiyle reddetti: "Yoksul insanlar için tasarlanmış şeylerdi, ama onlar tarafından yapılmadığı için" başarısızlığa mahkûmdu ve "her şeyin çok iyi yönetildiği duygusunu verdiği için de" ancak orta sınıfları rahatlatacaktı. Güç konusuna inatla saplanmıştı ve bunu istiyor gibi görünmekten kaçındığı için, ortaya şöyle bir varsayım çıkıyordu: Eğer en alttakiler iktidarı ele geçirirse, kendileri ve başkaları için işler düzelecekti. Ama eylemciler, onların istenmesi gerektiğini düşündüğü şeyleri mi isteyeceklerdi? Eğer yıllarca iktidarda olmadan, tüketimci bir

25 Tom Hayden ve Carl Wittman, "Summer Report, Newark Community Union, 1964," Massimio Teodori, *The New Left: A Documentary History* (Londra: Jonathan Cape, 1970), 133.

26 Tom Hayden, "The Politics of the Movement," *Dissent*, Ocak/Şubat 1966, 208

toplumda yaşadıkları için akılları çelinmişse, talepleri ve bunun için gösterebilecekleri çaba hayal kırıklığıyla mı sonuçlanırdı? "İşlerlikli" bir strateji ararken bir "bilinmezlik" içine düşmesi hiç şaşırtıcı değildi. İktidarı "yukarıdan aşağı örgütsel birimlere" bırakmayı tersine çeviren ve "tam da kendi isyanını tanımlayan manipülasyona karşı olduğu" için, manipüle edilemeyecek bir insanın ortaya çıkmasına olanak veren, tam demokratik bir devrim amaçlıyordu. Yoksullar, kendi emellerine göre davranıp, "varlıklı ve zorlayıcı bir toplum"un doğasına karşı çıkarak, "karar oluşturma" mekanizmalarını dönüştürecekti. Daha sonra kendisinin de kabul ettiği gibi, yaptığı analizin kusuru, yoksulların, kendisinin kişisel olarak alay ettiği orta sınıf değerlerinden farklı emelleri olacağını varsaymasıydı. Hiçbir çıkar gözetmeden örgüte bağlanan yeminli liderler veya tabandaki hareketin hedeflerini anlayıp kendini ona adayacak işçiler bulmanın ne kadar zor olduğunu daha o zamanlar bile fark etmişti.[27]

Hayden katılımcı demokrasiye bağlılığını koruma mücadelesi verirken, SNCC bunu terk etme sürecine girmişti. James Forman, 1964'te genel sekreter sıfatıyla, diğer insan hakları örgütleriyle rekabet eden birbirinden kopuk eylemcilerin yerini düzgün bir kitle örgütlenmesinin alması gerektiğini savundu. Güçlü merkezden yana olanlar için bu basitçe, kolektifin ihtiyaçlarını kendi ilgilendikleri konuların üstünde gören bireyler gerektirirdi. Bu birçok eylemcinin kolayca kabul edeceği bir şey değildi. Uzaktaki bir merkezin yerel sorunlara kayıtsız kalacağından ve kendi imparatorluğunu kurmaktan kurtulamayacağından korkarlardı.

Üstelik bu SNCC'nin kuruluşundaki etiğe aykırıydı. Ne var ki, pratikte katılımcı demokrasinin bunaltıcı ve

27 Tom Hayden, "Up from Irrelevance," *Studies on the Left*, İlkbahar 1965.

yorucu olduğu görülmüştü. Burada da zamanını ve enerjisini bu işe verecek yerel insanlar bulmanın zorluğu ve kimsenin bir sonuca bağlamaya cüret edemediği sürekli tartışmalarla karar oluşturmayı felç etme tehlikesi, inisiyatif alan birini demokratik hakları gasp etmekle suçlamak eğilimi gibi bilinen sorunlarla karşı karşıya kaldılar. Francesca Polletta, *Freedom Is an Endless Meeting* (Özgürlük Sonsuz bir Toplantıdır) kitabında, insanlardaki sabır taşıran o ılımlı davranma ve riskten kaçınma eğilimi ve devrim yerine sosyal hizmet istemelerinin "bırakın insanlar karar versin" taleplerine ne kadar ters düştüğünü anlattı. Bu yaklaşım, insanların gerçek çıkarlarının ne olduğunun kendilerine açıklanması gerektiği kanaatine yol açtı. Ayrıca daha derin etkenler de etkili oluyordu. Yerel Güneyliler ile eğitimli Kuzeyliler arasında da sorun vardı. Güneyliler Kuzeylileri, genellikle kendi çıkarlarına hizmet eden, resmi eğitim görmemiş yoksulların aklına küçümseyici bir saygıyla bakan ve yerel kültürü tanımayan insanlar olarak gördü. Polletta'ya göre, siyahları, beyazların sorumluluğu altında örgütlemekten kaynaklanan kaygılar bir yana, bu bir ırk sorunundan çok, bir sınıf ve eğitim sorunuydu. 1966'ya gelindiğinde güç siyahların eline geçmiş ve SNCC'nin yönetimine, kendilerini Kuzeydeki liberallerden daha sert ve militan bir tavırla farklılaştırmak isteyen bir lider takımı gelmişti.[28]

Kahraman Örgütçü

Bir katılımcı demokrasi alıştırması olarak topluluk örgütlenmesi tecrübesini, Saul Alinsky gibi, yerel güç yapılarını ele geçirmek amacıyla yerel toplulukları örgütleme

28 Francesca Polletta, *"Freedom Is an Endless Meeting": Democracy in American Social Movements* (Chicago: University of Chicago Press, 2002).

fikrini geliştiren ve bu konuda herkesten fazlasını yapan bir adamla karşılaştırmak faydalı olabilir. Saul Alinsky 1909'da Chicago'da doğdu ve 1926'da Chicago Üniversitesinin sosyoloji bölümüne yazıldı. Bölüm o sırada Robert Park ve ekibi tarafından yönetiliyordu. Muhabir olarak çalıştıktan sonra meslek hayatına sosyoloji alanında devam etmiş olduğundan, Park şehir hayatına her yönüyle uyum sağlayabiliyordu ve şehri âdeta bir röntgenci merakıyla incelemekteydi. 1921'de yakın çalışma arkadaşı Edwin Burgess ile birlikte yayımladığı *Introduction to the Science of Sociology* (Sosyoloji Bilimine Giriş) kitabı, yirmi yıl boyunca bu alanın temel kitabı oldu. Daha çok toplumsal reformcu olan Burgess utangaç tabiatlıydı ve Park'ın gölgesinde kaldı. O, "toplumsal araştırmalar toplumun hastalarına çözüm getirir," görüşündeydi, ama bunu seçkinlerin yazdığı reçeteler şeklinde değil, demokratik bağlamda, "toplumsal değişimi çalışır duruma getirme"nin bir aracı olarak düşündü.[29]

Park ve Burgess, Chicago'yu keşfetmeleri için öğrencileri dans salonlarına, okullara, kiliselere, ailelerin oturduğu evlere götürerek alan çalışması yaptırdılar. Şehir hem büyüktü hem de farklılıkları öne çıkan göçmen topluluklarıyla büyük bir çeşitlilik gösteriyordu. Alkollü İçki Yasağı Döneminde en ünlüsü Al Caponelar olmak üzere, örgütlü suç çeteleri hızla çoğalıyordu. Kanada'ya yakın olması, Chicago'yu ABD'ye kaçak içki sokmanın doğal üssü haline getirmiş, bu ticareti ele geçirmek için kirli bir rekabet başlamıştı. Park, şehrin bir araştırma odağı olması gerektiğini öne sürdü, çünkü "insan doğasındaki iyiliği ve kötülüğü en aşırı haliyle" gösteriyordu. "Belki başka her şeyden çok bu olgu, şehrin insan doğasını ve toplumsal süreci en elverişli biçimde inceleyebilecekle-

29 Lawrence J. Engel, "Saul D. Alinsky and the Chicago School," *The Journal of Speculative Philosophy* 16, no. 1 (2002).

ri bir klinik veya bir laboratuvar olduğu görüşünü haklı çıkarmaktadır."[30] Bu düşünce okulunun kritik yanı, araştırmaların da desteklediği gibi, toplumsal sorunların kişisel değil, toplumsal nedenleri olduğu görüşüydü. Burgess bunu Park'dan da bir adım ileriye götürüp "araştırmacıların görevi, topluluğu, kendini incelemesi için örgütlemektir" iddiasında bulundu. Topluluk kendi sorunlarını gözden geçirmeli, toplumsal konular hakkında kendini eğitmeli ve 'toplumsal ilerleme' için çekirdek bir liderler grubu oluşturmalıdır." Alinsky'nin en çok etkilendiği kişi Burgess'di, çünkü öğrencisinde akademik siciline yansımayan yeteneği o keşfetmişti.[31]

Alinsky'nin akademik ilgisi suç konusuna yönelmeye başladı. Mezun olduktan sonra Burgess'in desteğiyle burs kazandı. Capone çetesini, mümkünse içeriden incelemeye karar verdi. Sonunda gangsterlerle ahbaplık etmeye, onlara hikâyelerini anlattırmaya başladı.[32] Bir süre eyalet hapishanesinde kriminoloji uzmanı olarak çalıştı.

---

30 Robert Park, "The City: Suggestions for the Investigation of Human Behavior in the City Environment," *The American Journal of Sociology* 20, no. 5 (Mart 1915): 577–612.

31 Engel, "Saul D. Alinsky and the Chicago School," 54–57.Alinsky'nin katıldığı Burgess derslerinden biri "modern toplumdaki patolojik durumlar ve süreçler" üzerineydi ve "alkolizm, fahişelik, yoksulluk, serserilik, gençlerin ve yetişkinlerin işlediği suçlar" gibi konuları içeriyordu. Ders "teftiş gezileri, anket ödevleri ve kliniklerdeki çalışmalarla" verilmekteydi.

32 Capone'un yanındaki Frank Nitti ile tanışmış, o yolla çetenin operasyonlarına yakınlaşmış, "cin imalatından genel evlere, bahis merkezlerine ve satın almaya başladıkları meşru şirketler" konusuna da girmişti. Yerel politika sınıfının ve polis teşkjilâtının çoğu ceplerinde olduğundan, topladığı enformasyonu nasıl kullanabileceğini bilemediğini iddia etmiştir. Daha sonra, "çeteye tek gerçek muhalefet, Bugs Moran veya Roger Touhy gibi öbür gangsterlerden geliyordu," demiş, gücün kuıllanılması ve istismarı konusunda ne öğrendiyse çetelerden öğrendiğini, daha sonra organizasyon kurarken bu derslerden çok yararlandığını ifade etmiştir. "Empowering People, Not Elites," Saul Alinsky ile röportaj, *Playboy Magazine*, Mart 1972.

Sonra 1936'da, suçlu çocuklara nasıl yaklaşılması gerektiği üzerine tasarlanmış Chicago Area Project'e (Chicago Alan Projesi) katıldı. Suç işlemeye yol açan şey, kişisel zaaf değildi, yoksulluk ve işsizliğin öne çıktığı çok çeşitli sorunlar nedeniyle mahalle çevresinin etkisi daha ağır basıyordu. Burgess örgütçüler için kuralları belirledi. Program bir bütün olarak mahalle çevresini temel alacak, yerel insanların özerk planlanlaması ve operasyonlarıyla yapılacaktı. Bunun gereği olarak, mahalle çevresindeki kurumlar güçlendirilmeli, etkinlikler aracılığıyla katılım yaratılarak yerel liderlik ve eğitim vurgulanmalıydı.[33] Yerel örgütçüler, daha doğrusu eski çocuk suçlular, kendileri gibi insanlara daha kabul edilir biçimde davranabilirlerdi. Bu tartışmalı bir yaklaşımdı. Paternalist sosyal çalışmaya doğrudan meydan okuduğu için, suçu hoş görmekle ve halka yardım etmek isteyen, iyi niyetli kişilere karşı yerel çevredeki fırsatçı ajitatörleri teşvik etmekle suçlandı.

Alinsky 1938'de, Chicago'da Upton Sinclair'in daha 1906'da yayımlanan bir romanında 'cangıl' (balta girmemiş orman) kelimesini kullanarak ün kazandırdığı Back of the Yards mahallesinde göreve getirildi. Doğuştan bir örgütçüydü. Zeki, sokaktaki adam gibi davranan, girişken biri olan Alinsky, göz ardı edilen, marjinalleştirilen insanların güvenini kazandı. Ne var ki, projesinin izin verdiğinden çok daha siyasi davrandı. Mahalle çevresinin karşılaştığı her türlü soruna dahil olmak için, yalnızca genç suçlular konusunu kullanmakla kalmadı, aynı zamanda bireyleri değil, temsil ettikleri kişiler sayesinde nüfuz kazanmış kilit grupların temsilcilerini bir araya getirip topluluk temelli bir örgüt kurdu. Alinsky aynı zamanda, kendisine verilen talimatı iyice aşarak, et paketleme sanayiine karşı mücadeleye katılıp, örgütlü emeği de kampanyasının içine çekti.

---

33 Engel, "Saul D. Alinsky and the Chicago School," 60.

1940'a gelindiğinde projeden ayrılmıştı. Bundan sonra kendi başına çalışmaya devam etti. Yıllar geçtikçe, gündelik hayattan çok uzak olduğu gerekçesiyle, sosyal bilimler hakkında daha kıyıcı eleştiriler yapmaya başladı. Chicago Üniversitesinin sosyoloji bölümünü anlatmak için şöyle bir alıntı yapmıştı: "bir genelevin adresini öğrenmek için taksi şoförüne sorsalar bedava cevap alacakken, bir araştırma programına 100.000 dolar tahsis ediyorlar." Sonra da buna kendi gözlemini ekledi: "Bir sosyologdan sorun çözmesini istemek, ishal hastasının reçetesine lavman yazmak gibidir."[34] Chicago'da Park/Burgess döneminden beri belirli sosyolojik eğilimler değişmişti. Bununla birlikte Alinsky'nin başta çizdiği yol, mesleğin iki savaş arası dönemde meşgul olduğu konuları yansıtmaktaydı.

1941'de *American Journal of Sociology*'de (Amerikan Sosyoloji Dergisi) yayımlanan bir makalesinde Alinsky, yaklaşımını net bir biçimde açıkladı. Back of the Yards bölgesinde, mezbahalarda ve paketlemede çalışanların sefil koşularını tasvir etti. Bölge "hastalıkların, çocuk suçluların, çöküşün, pisliğin ve bağımlılığın ikinci adıydı." Geleneksel Toplum örgütlerinin böyle bir bölgede kıymeti olamazdı, çünkü kişisel sorunları birbirinden ayrı olarak, topluluk sorunlarını da, "genel sosyal bilimler"den ayrı olarak ele alıyorlardı. Bunun yerine her topluluk kendi geniş bağlamına yerleştirilirse, "kendi çabalarıyla kendilerini yukarı çekme" konusundaki sınırlı yetenekleri kabul görmüş olurdu. "Herhangi bir etkili topluluk örgütlenmesi için kilit taşı işlevi görecek iki temel toplumsal güç" saptadı. Bunlar Katolik Kilisesi ve örgütlü emekti: "Bir kilise bölgesine bağlı üyelerle, oranın yerel sendika üyeleri, aynı kişilerdir." Yerel örgütleri, Back of the Yards Neighborhood Council'in (Back of the Yards Mahalle Konseyi) çatısı altında bir araya topladı. Üyelik yalnızca ki-

34 "Empowering People, Not Elites," Saul Alinsky ile röportaj.

lise ve sendikalarla bitmiyor, aynı zamanda yerel Ticaret Odasını, Amerikan Savaş Gazilerini ve bunun yanı sıra önde gelen iş adamlarını, kardeşlik ve atletizm örgütlerini de içeriyordu.

İşsizlik ve hastalık, konsey tarafından herkesi tehdit eden sorunlar gibi gösterildi, hem sendikalar hem iş dünyası, yerel alım gücüne bağımlıydı. Çeşitli liderler, birbirlerini kişi düzeyinde ilişkiyi reddeden, çoğu zaman düşmanca davranan grupların sembolleri olarak değil de, birer insan gibi görmeyi öğrendiler. Bunun arkasında, kayırılma yerine hakları savunurken, "kendilerinin inşa ettiği, sahiplendikleri ve kendileri tarafından çalıştırılan" bir örgüte güvenmenin gerekliliğini vurgulayan bir "halk felsefesi" vardı.[35]

Bu besbelli Hayden'inkinden çok farklı bir felsefeydi. Alinsky yerel örgütleri çekebilmek için çok uğraştı; Hayden ise bunun, sıradan insanları dışladığına ve yerel iktidar yapılarını güçlendirdiğine kaygılanıyordu. O zamanlar Soldaki çoğu kimse, ateist komünist partiye köklü bir nefret besleyen Katolik Kilisesi ile işbirliği yapmayı şüpheyle karşılardı. Biyografi yazarının kaydettiği gibi Alinsky'nin kendi radikalliğini tanımlama biçimi "eğilimleri, kanaatleri, üslûbu ve dileklerine" yansımıştı, ama "giderek daha pragmatikleşen eylemlerine"[36] daha az yansımıştı. Kim uygun görünüyorsa onunla koalisyon yapmaya hazırdı. O, komünist bir ajitatörden çok, bir işçi örgütçüsü rol modeline uyuyordu.

O dönem, United Mineworkers'ın (Birleşik Maden İşçileri) başını çeken John Lewis'in önderliğinde, Amerikan sendika hareketinin kahramanlık çağıydı. John Lewis, elitist zanaat içlerinin egemen olduğu, uyuşuk bir sen-

---

35 Saul D. Alinsky, "Community Analysis and Organization," *The American Journal of Sociology* 46, no. 6 (Mayıs 1941): 797–808.

36 Sanford D. Horwitt, *"Let Them Call Me Rebel": Saul Alinsky, His Life and Legacy* (New York: Alfred A. Knopf, 1989), 39.

dika olan American Federation of Labor'dan (Amerikan İşçi Fedederayonu) kopan grupla maden işçilerini ayrı bir sendikada toplamış, Confederation of Industrial Organizations'ı (CIO) (Sanayi örgütleri Kondederasyonu) kurmuşu. Lewis'in düşünce yapısında, keskin bir komünizm karşıtlığıyla, istikrar sağlayan, ekonomiyi planlayan merkezi hükümetin gereği inancı birleşiyordu. Yeni filizlenen işçi sınıfı hareketine dinamik bir lider oldu, pazarlık görüşmelerindeki sert ve yaratıcı üslûbuyla 1937'de General Motors'un Flint tesislerinde oturma grevine tam katılım sağladı.

Flint'ten sonra başka sanayiler, işçilerle doğrudan bir çatışmadan kaçınmak için tedbirli davrandılar. Lewis doğrudan tehditte bulunmadan ABD'nin çelik sanayisi ile bir anlaşma sağlamayı başardı. Güneyli maden işçilerinin (siyah işçilerin mütavazi hayat tarzlarını daha düşük ücretle idare edebilecekelerini öne süren yaklaşıma karşı çıkarak) ırk ayrımcılığına uğramalarına meydan okudu, iki yıl içinde CIO'nun üye sayısı 3.4 milyona ulaştı. Lewis'in Chicago paketleme işçileri adına bir konuşma yapması vesilesiyle Alinsky Haziran 1939'da onunla buluştu. Lewis'in kızı Kathryn, Alinsky'nin kurduğu Industrial Areas Foundation'ın (Sanayi Bölgeleri Vakfı) yönetim kurulu üyesi oldu.

Lewis, Alinsky'nin rol modeliydi. Ben merkezciydi, çatışmaya girmekten zevk duyardı, öyle durumlarda işi serin kanlılıkla ve cakalı tarzıyla yönetirdi. Daha sonra Alinsky, hayranlığını açıkça ifade eden bir Lewis biyografisi yazdı. Lewis'ten, muhaliflerin nasıl kışkırtılacağı ve galeyana getirileceğini, her aşamada gücü en avantajlı biçimde kullanarak uyuşmazlığın nasıl öne çıkarılacağını, ardından çözüm için nasıl pazarlık edileceğini öğrendi. Alinsky, onun eylemi haklı gösteren tüm entelektüel açıklamalarını ve bunların ifade edildiği üslûbu dikkatle

izledi. Lewis'in CIO'sunun hakkaniyet ve adalet gibi Amerikan idealleriyle örtüşen bir program izleyerek yerleşik düzeni tehdit etme şeklinden etkilendi. Alinsky, Industrial Areas Foundation'ın (Sanayi Bölgeleri Vakfı) kuruluşunda hedeflerini koyarken, benzer bir biçimde, herkesin aşina olduğu Amerikan siyasi geleneğinin sesini sağlamca buraya da yerleştirmeye çalıştı.[37]

Alinsky'nin 1946'da yayımlanan ilk kitabı *Reveille for Radicals'ı* (Radikallerin Kalk borusu), beklenmedik bir şekilde çok satan kitaplar arasına girdi. Kitabın altında yatan temel fikir, sendikaların fabrikalarda çok etkili biçimde kullandıkları tekniklerin şehirli topluluklar için de kullanılabileceğiydi - onun deyişiyle, "toplu pazarlığı şimdi içinde bulunduğu fabrika duvarlarının ötesine çıkarmak"tı. Radikaller, militan idealistler olarak tanımlandı, "söylediğine inanan biri" ortak iyiliği "en büyük kişisel değer olarak görür, "insanlığa içtenlikle ve tamamen inanır," her mücadeleyi kendi mücadelesi gibi görür, her şeyi haklı göstermekten ve yüzeysellikten kaçınır ve "güncel belirtilerle değil, temel davalarla" uğraşır. Hedefleri, her bireyin değerinin kabul edileceği ve kendini gerçekleştireceği bir ütopya açısından tanımlar; herkes siyasi, eknonomik ve toplumsal olarak özgür olacaktır; savaş, korku, sefalet ve ahlakın bozulması ortadan kalkacaktır. Alinsky buna karşılık liberalleri küçümsüyor, felsefelerinden çok huylarını ve tavırlarını kusurlu buluyordu. Düşüncesiz, ikircikli, durumundan memnun, savaşacak cesareti olmayan, "radikal zihinlerle muhafazakâr kalpleri birleştiren," her sorunun iki tarafını da görmekte ısrarlı olmaları yüzünden felce uğramış, eylemden ve ortaklık kurmaktan korkan insanlardı onlar. Aradaki asıl fark, "güç sorunu" etrafında ortaya çıkıyordu. Alinsky'e göre, radikaller "insanlar yalnızca güce erişmek ve onu daha

37 Saul D. Alinsky, *John Lewis: An Unauthorized Biography* (New York: Vintage Books, 1970), 104, 219.

iyi kullanmakla kendilerini daha iyi konuma getirebilirler" anlayışına sahipti. Liberallerin protestoya giriştiği noktada, radikaller isyan ederdi.[38] Topluluk örgütlenmesinin kahramanlıkla yüklü bir kavram olduğu kabul edilirse ("bir program yalnızca insanlığın kendi ufkuyla sınırlandırılabilir"), Alinsky'nin de örgütçüyü bir kahraman gibi düşünmesine şaşmamak gerekir. Biyografisinin yazarı, "insan, Alinsky'nin örgütü görme biçimini, pelerinivle yüksekten uçan bir Superman gibi gözünün önüne getirebilir" gözleminde bulunmaktaydı. "Hakikat, adalet ve Amerika Yolu için savaşmaya hazır bir biçimde, umutsuz bir sanayi topluluğunun üzerine çullanır!" Örgütçü, "insanoğlunun karşısındaki toplumsal tehditlere karşı savaş"a önderlik edecektir.[39]

Bundan sonraki birkaç on yıl boyunca, 1972'deki ani ölümüne kadar, Alinsky'nin yardımcıları Amerika Birleşik Devletleri'nin birçok yerinde bazı örgütleme çabalarında bulundular. Alinsky kendisi, bunlardan ikisiyle özellikle ilgilendi: Biri Chicago'nun Woodlawn Bölgesiydi, diğeri de York Rochester. Her ikisi de büyük ölçüde siyah topluluklara yönelikti. Daha iyi iş koşulları ve ayrımcı uygulamalarla siyahların yalnızca en düşük işlere alınmasına son verilmesi gibi temel konular üzerinde durdu. Rochester'de hedef alınan kurum, şehrin en etkili büyük şirketi olan Eastman Kodak'tı. Her iki olayda da Alinsky bir ölçüde başarılı oldu, ancak bunlar, işverenlerin teslim alınmasından çok, pazarlık edilmesini gerektiren işlerdi.

Ölmeden kısa bir süre önce, temel felsefesini ortaya koyan bir başka kitap daha yayımladı: *Rules for Radicals* (Radikaller için Kurallar). 1960'ların diğer radikal toplumsal hareketlerine göre kendini nasıl konumlandır-

---

38 Saul D. Alinsky, *Reveille for Radicals* (Chicago: University of Chicago Press, 1946), 22.

39 Horwitt, *"Let Them Call Me Rebel,"* 174.

dığını görmek bakımından önem taşıyan bu kitaba daha sonra tekrar döneceğiz. Şu an için yalnızca "kuralların" kendilerini ele alacağız.

On bir kural koymuştu. Çoğu ezilenlerle ilgili herhangi bir stratejide görülebilecek temel kurallardı. Birincisi, katıksız Sun Tzu'ydu: Muhalifini, gerçekte olduğundan daha güçlü olduğuna inandır ("örgütünüz küçükse karanlık bir yerde gizlenin, şamata yapın, herkes sizi olduğunuzdan daha kalabalık sansın). İkinci ve üçüncüsü "kafa karışıklığına, korkuya ve geri çekilmeye sebep olmak için adamlarınızın rahat edebilecekleri bölgeye yakın, muhalifinizinkine uzak olmak hakkındaydı. Kural 4, muhalifinizin kendi kural kitabını onlara karşı kullanmak hakkındaydı. Kural 5, alay etmeyi (insanın en güçlü silahı) kullanmaktı, çünkü ona karşı hücuma geçmek zordu ve alay etmek muhalifi çileden çıkarırdı. Bu da Altıncı Kurala yol açıyordu: iyi bir taktik, senin adamlarının keyiflendiği taktiktir, oysa kötü bir taktik, yalnızca eğlenceden yoksun değildir, aynı zamanda (Kural 7) sürüncemede kalır ve devam ettirmesi zordur. Bu böyleydi, çünkü (Kural 8) iyi bir stratejinin özü, muhalifin üzerinden baskıyı eksik etmemekti. "Taktik için başlıca öncül, muhalif üzerinde baskıyı kesintisiz devam ettirecek operasyonlar oluşturmaktı." "Muhalefetin, sizin lehinize bir tepki vermesini sağlayacak olan buydu." Kural 9, tehditlerin gerçeklerden çok daha korkutucu olduğu ve Kural 10, yapıcı bir seçeneğin ortaya konması gerektiği hakkındaydı, "Tamam da, sen olsan ne yapardın?" sorusuna cevap verilmeliydi. Kural 11 şöyle bir emir veriyordu: "Hedefini seç, dondur, kişiselleştir, kutupsallaştır. Soyut büyük şirketlere veya bürokrasilere saldırma. İşin sorumlusu olan kişiyi belirle. Suçu yaymaya veya başkasına yıkmaya çalışanlara kulak asma."

Bu kurallar bir kampanyacıya aitti ve bu bakımdan stratejik düşünceden büyük ölçüde farklıydı, çünkü stra-

tejik düşünce en azından ve olduğu kadarıyla, yerel güç yapılarıyla, herhangi bir eylemi yönetmesi gereken ilkeler arasında bir bağ kurma sorunu vardı. Alinsky için kampanya ve onun belirli hedefleri her şey demekti. Zamana dayanmak, koalisyonlar kurmak, şaşırtmaca yeteneği ve kamunun algılarından gözünü ayırmamak gibi stratejinin temel gerekleri bakımından, Alinsky'nin kuralları iyi değerlendirdiği görülür. Örgüt içinde topluluk duygusu ve güven, kampanyayla birlikte büyümeli, engellere karşı koyacak ve bir sorundan bir başkasına geçmeyi becerebilecek ölçüde güçlendirilmeliydi. Alinsky'nin hayranlarından biri olan Charles Silberman, onun bu yaklaşımını gerilla savaşına benzetti. "Düzenli bir ordunun zayıflıklarının gözden kaçmayacağı sabit bir savaştan kaçınmak ve bunun yerine küçük, ama ölçülebilir kazanımlar elde etmek üzere tasarlanmış, vur-kaç taktiklerine odaklanma"nın böylesine vurgulanmasının nedeni buydu. Ve şunu da ekliyordu: "Ana amacı bir dayanışma ve topluluk duygusu yaratmak olan geçit törenlerine, kira grevleri gibi dramatik eylemlere vurgu yapılmasının nedeni buydu."[40] Amaç yalnızca hedefler üzerinde baskıyı sürdürmek değil, aynı zamanda topluluk inşa etmek ve örgütlemekti. Elbette şiddet kullanmanın kötü bir fikir olduğu konusunda Alinsky'nin kafası son derece netti. Bu ahlaki bir konu değildi. Yenilgiye uğraması hemen hemen garanti olan eylemlere karşıydı ve silaha başvurmak da bu kategoriye girerdi.

Alinsky'nin en ünlü taktiklerinden bazılarında, bir yaramazlık ve kışkırtma duygusu vardı. Bunlardan biri, işçi alımında ırk ayrımı uygulayan büyük bir Chicago mağazasının sinirlerini yıpratmak için, normal bir cumartesi yoğunluğunun olduğu sırada, diğer müşterilerin alışve-

40 Charles Silberman, *Crisis in Black and White* (New York: Random House, 1964), 335.

rişini engelleyip kendileri de hemen hemen hiç alışveriş yapmadan oyalanan binlerce siyah insanı mağazaya müşteri gibi göndermesiydi. Bir başka taktiği de, Chicago belediye başkanını baskılamak için O'Hare Havalimanının tüm tuvaletlerini işgal edip gelen yolcuları perişan etmekti. Ama en ünlü oyunu, biraz kendi seyircisini eğlendirmek üzere yapılmış olsa da, Eastman Kodak'ın sponsor olduğu bir konserde toplu "osurma"ydı. Konserden önce çok sayıda delikanlıya fasulye yedirilerek istenilen sonuç elde edilecekti. Bu taktiklerin dikkate değer yanı, bir ölçüde beyazların siyahlar hakkındaki stereotiplerine dayanmaları dışında, hiçbirinin gerçekleştirilmemiş olmasıydı. Ne var ki, Alinsky bu söylentinin hedefin kulağına gitmesinin zorlayıcı bir etki sağladığını iddia etti. Taktik alandaki yeniliklerden biri de, hissedar toplantılarında söz hakkı kazanmak için vekâleten hisse almak ve şirketleri zor duruma düşürmekti. İlk kez Nisan 1967'de Kodak hisseleriyle başarıya ulaştı. Toplantıyla ilgili raporlar diğer hissedarların olaya hiç sempatiyle bakmadıklarını etse de, bu olayda, belki daha sonra medyanın duyup kullanacağı ve şirket yönetim kurullarının küçük düşürüleceği, zorlayıcı bir yol bulunmuştu.

Alinsky'nin liberallere güvenmeme ve yoksulları romantikleştirme eğilimini, 1960'larda topluluk örgütlemesine başlayan genç radikaller de paylaşıyordu. Ama aralarında önemli farklar vardı. O, sonuçlara kilitliydi. Küçük bile olsa zafer kazanmak istiyordu ve bu da koalisyonlara girmek, anlaşmalar yapmak demekti. Kendi tabanının azınlıklardan oluştuğunu ve Amerikan halkının büyük çoğunluğu kendini orta sınıfla özdeşleştirdikçe bunun giderek daha fazla artacağını biliyordu. Bu nedenle, aksi koşullarda seyirci kalacak kesimlerin desteğine ihtiyaç olduğunu anlamıştı. Zengin liberallerden fon almaya razıydı. Her zaman hedefinin zayıf yanlarını görmeye

çalıştı (örneğin müşteriler, hissedarlar veya daha yüksek hükümet makamları). Taktik bakımından temel ihtiyacı, kampanyaları devam ettirecek yeni yollar bulmak ve onları kamunun gözü önüne getirmekti (burada kendi ünü avantaj sağlayabilirdi). Aynı zamanda ihtiyaç duyulan örgütlenme düzeyi, dışardan gelenler, profesyoneller eliyle gerçekleştirildiğinde, başlı başına bir sorun olmaktan kurtulamazdı. Kurulu düzen, kampanyaları yasadışına itmek için hiç zaman kaybetmeden dışarıdan kötü niyetli "ajitatörlerin" (Alinsky'nin memnuniyetle kabul ettiği bir etiket) sızdığına işaret ederken, genç radikaller de aynı şekilde, örgüt içinde en başında olduğu gibi halkı iktidarın dışında bırakacak, kolayca kurulu düzenin alternatifi gibi kabul edilebilecek güçlü liderler karşısında temkinliydi.

Genç radikallerin artık umduğu gibi Alinsky, örgütçünün, gizil bir siyasi bilinç kaynağını öne çıkardığını, yalnızca adaletsizlik bilincini değil, onu ödetme bilincini de yaratma olasılığını düşünmeye başlamıştı. Topluluklar yalnızca örgütlerinde değil, bilinçlerinde de kendilerine güvenecek ve yetecekti, yerel liderlik bu bilincin sesini duyurabilecek ve sahiciliğinin uzun vadeli garantisi olacaktı. Alinsky bunu ancak hayatının sonunda sorgulamaya başladığı bir kural haline getirdi; bir topluluk örgütü, üç yıldan fazla destek almamalı, ondan sonra kendi başına bırakılmalıydı.[41]

Ne var ki, Alinsky tamamen günlük hayatın sorunlarına gömülmüş, çok sınırlı kaynaklarla baş etmeye uğraşan insanlarla çalışıyordu. Alinsky'nin meslektaşı, 1962'de gazetecilik yapmak üzere ayrılana kadar, on yıl onunla birlikte çalışan Nicholas von Hoffman, "lumpen proletaryanın" bir dizi acil durumla ve kötü haberlerle karşı karşıya olduğunu şöyle tarif etmekteydi: "Havagazı kesilmiş,

41 "This did not work out" (İşe yaramadı) diye defterine kayıt girmiştir. Bkz. Horwitt, *"Let Them Call Me Rebel,"* 530.

elektrik verilmiyor, ev sahibi evden atıyor, bir kuzen hapishanede, bebeğin hızla acil servise götürülmesi gerek, çocuk sosyal hizmet görevlisine hakaret etmiş, aile yardımı kesilecek, ailenin erkeği eve gelince anneyi öldüresiye dövüyor, Wilson evin yemek parasını çalıyor, Janice hamile, Anne belediye meslek danışmanıyla randevusunu sarhoş olduğu için kaçırmış." Sonuç olarak yoksullar, "güvenilmez insanlardı, verdikleri sözlere bağlı kalarak insanları bir arada tutabilen örgütlere uygun değillerdi." Pratikte bu (insan hakları hareketlerinin de sonradan keşfettiği gibi) sözüne inanılan ve becerikli yerel liderler havuzunun küçük; eylemci tabanının dar olduğu anlamına geliyordu. Toplulukların yalnızca küçük bir yüzdesi Alinsky'nin kampanyalarına katıldı. Böylelikle onun yöntemi, titiz bir örgütlenmeye ve güçlü liderlere dayanmaya başladı. Bu daha sonraki kendiliğindenlik ve katlımcı demokrasi modasıyla uyuşmadığı halde, o kendisinin daha iyi sonuçlar elde ettiğine hükmetti. Bu pragrmatizm kampanya konusu seçimine bile yansıdı. Von Hoffman, Alinsky'le ilgili şu hatırlatmada bulundu, "önlenebilecek bir başarısızlığa veya ahlaki zaferle yetinmeye karşı tahammülü yoktu."[42] Her adaletsizliğin düzeltilemeyeceği düşüncesinden hareket ederek yalnızca kazanacağı kavgalara girdi.

Chávez

Alinsky daha gençken kendine kahraman örgütçü rolünü biçmişti, ama yaşlandıkça bu kavrama daha temkinli yaklaştı. Yalnızca kargaşasından hoşlandıkları için siyasete girmiş bile olsalar, gücü ve bunun getirdiği çıkarlardan yararlananlar çok ender olarak safiyane güdülere davra-

42 Nicholas von Hoffman, *Radical: A Portrait of Saul Alinsky* (New York: Nation Books, 2010), 75, 36.

nırlardı. Öyleleri üçkâğıtçı, alaycı olur, kendi ünlerinin tadını çıkarırlardı ve Cesar Chávez de kesinlikle öyle biriydi. Kusurlu olduğunu bilmek kusursuzluk iddiasında bulunmaktan iyiydi. Bu bakımdan, aslında yaptığı işleri desteklediği halde, Chávez, Alinky'i endişelendiriyordu. 1950'lerin başlarında Chávez, Alinsky'nin sponsor olduğu, California'daki bir Topluluk Hizmetleri Örgütünü yöneten (Community Service Organization) Fred Ross tarafından işe alınmıştı. Örgütün görevi Meksikalı tarım işçilerinin seçmen yazılmalarını ve işçi haklarını teşvik etmekti.

On yıl sonra, ilerde United Farm Workers Union (UFW) (Birleşik Tarım İşçileri Sendikası) olacak olan sendikayı kurdu. Chávez, Gandhi'nin izinden gidenlerdendi, oruç tutmak, hacca gitmek ve şiddetti reddetmek gibi yöntemler benimsemişti. 1966 baharında Delano'dan başlayıp California Eyaletinin başkenti Sacramento'ya uzanan bir çiftçi yürüyüşüne liderlik etti. Bunu California üzümlerinin ülke çapında boykot kampanyası ile birleştirdi. Alinsky şüpheliydi, ama boykot geniş bir destek kazandı. Beş yıl sürdü ve zaferle sonuçlandı: daha yüksek ücretler ve yasa güvencesinde sendika hakkı.

Geleneksel işçiler, işlerini elinden alacak diye gösterilen göçmen işçilerden tedirgindiler. Daha önce American Federation of Labor (Amerikan Emekçiler Federasyonu), Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO)[43] ve (Sanayi Örgütleri Meclisi) tarafından tarım işçilerini örgütlemek için yapılan deneme başarısızlığa uğramıştı, çünkü liderleri yerel koşulları iyi anlayamadıkları gibi, İspanyolca da bilmiyorlardı. Bu nedenle geçici ve kısa dönemli bir işgücüyle çalıştıkları halde, bilinen eski işçi kampanyaları modeline uymaya devam ettikleri için başarısızlığa uğramışlardı. Chávez, sendikayı yerel topluluklara dayan-

43 İki rakip organizasyon 1955'te birleşmiştir.

dırmanın önemini anladı, çünkü bu durumda eğitim olanakları, kiliseye yakın olmanın avantajları ve örneğin kira grevleri eylemiyle taktik repertuvarını genişletiyordu. Ayrıca İnsan Hakları Hareketi örneğinden yararlanabilirdi:

> Zenciler haklarını savaşarak nasıl aldılar? Herkes onların kaçmasını beklerken... onlar diz çöker ve dua ederler. Dayak yemiş gibi göründüklerinde hezimetlerini zafere dönüştürürler. Ellerinde ne varsa onu kullanırlar, bedenlerini, cesaretlerini... Biz tarım işçileri aynı silaha sahibiz—bedenlerimiz ve cesaretimiz... Alabama ve Mississippi'de o gün onların cesurca yaptıklarından ders alıp, biz tarım işçileri de aynı cesareti gösterdiğimiz gün, tarım işçilerinin sefaleti sona erecek.[44]

Chávez'in stratejisi, onu hareketin merkezine yerleştirdi. 1968'de adamları uzun ve sonu bir yere varmayacak gibi görünen bir grevden bıkmış görünürken, şiddete baş vurmamanın değeri sorgulanırken, simgesel an geldi. Otoritesini göstermek için, zorlayıcı olmaktan çok manevi ağırlığı öne çıkan bir oruç başlattı ve acı çekmenin değerini gösterdi. Nedameti sendikalarda şiddetten bahsedenlere karşı bir cevap olarak sundu. Meksikalı Katolikler bu sembolizmi beğendiler ve onu kendileri adına acı çeken biri olarak gördüler. Papazların da katılımıyla, oruç dini bir olay haline geldi. İşçiler üzerinde ateşleyici bir etkisi oldu, çoğu oruç tutmak için olay yerine geldi, kendi haclarını yaptılar. Üzüm üreticileri, orucun belki bir aldatmaca olduğunu düşündükleri için, bir noktada sendikanın bu taktiğine karşı mahkemeden men kararı çıkarttılar, böylece sendika desteğinin kazandırdığı avantaj daha da sağlamlaştı. Bu olay, zayıf duruma düşmüş

44 El Malcriado, no. 14, 9 Temmuz 1965, alıntı: Marshall Ganz, *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization and Strategy in the California Farm Worker Movement* (New York: Oxford University Press, 2009), 93.

Chávez'e, arkasına dua eden binlerce destekçiyi alarak mahkeme önüne çıkmak gibi mükemmel bir fırsat verdi. Yirmi beş gün sonra orucuna son verirken (Gandhi'nin en uzun orucundan bir gün fazla) bunu bir ekümenik törenle yaptı ve orucunu da, Senatör Robert Kennedy'nin (Başkanlığa adaylığını koymak üzereyken) verdiği bir parça ekmekle bozdu. Chavez'in konuşmasını Papazlardan biri okudu:

> En hakiki cesaretin, en güçlü mertliğin, şiddeti tamamen dışlayan bir hak mücadelesinde kendimizi başkaları için feda etmek olduğuna inanıyorum. Erkek olmak, başkaları için acı çekmektir. Tanrı bize erkeklik bahşetsin.[45]

Alinsky dindarlığa karşı temkinliydi. Chávez'e bu orucu "utandırıcı" bulduğunu söyledi. Ayrıca Chávez'in aile desteği, oldukça düşük ücretle yaşama, insana yakışan düzeyde acı çekme gibi konular üzerinde ısrarla durmasından da hoşlanmadı. Sonunda Chávez'in tüm UFW personelinin asgari ücretle çalışmasında ısrar etmesi, bir memnuniyetsizlik kaynağı oldu.[46]

Chávez'le birlikte çalışanlardan Marshall Ganz, başlangıçtaki motivasyonun yaratıcı bir strateji için iyi bir kaynak olduğunu keşfetti. Strateji önceden gelmiyordu, eyleme angaje olmanın ardından geliyordu. Eylem "odaklanmaya, isteğe, risk almaya, sebat etmeye ve öğrenmeye" ilham veriyordu. Eldeki soruna gösterilen yoğun ilgi, eleştirel düşünmeyi teşvik ediyor, beklenti ve bağlamların sorgulanmasına yol açıyordu.[47] Chávez itici gücü sağladı, ama aynı zamanda onun örgüt anlayışı, kararların işi ya-

45 Randy Shaw, *Beyond the Fields: Cesar Chávez, the UFW, and the Struggle for Justice in the 21st Century* (Berkeley ve Los Angeles: University of California Press, 2009), 87–91.

46 Von Hoffman, *Radical*, 163.

47 Ganz, *Why David Sometimes Wins.*

panlar tarafından verildiği güçlü bir liderliğe dayanıyordu. Bu da, katılımcı demokrasiden, hatta herhangi bir demokrasiden, alabildiğine uzaktı. Bir örgüt kurmakla onu yönetmek tamamen farklı işlerdi. Chávez bu ikinci rolü üstlendiğinde, otoraktik ve egsantrik biri oldu ve sonunda UFW'yi darmadağın etti. Chávez bir ilham kaynağı olarak kaldı, UFW tezgâhından başarıyla geçenler de toplumsal hareketlerde önemli roller oynamaya devam etti. Ne var ki, Chávez sonuçta, yeterince dalkavukluk etmeyen kadroları temizleyerek kendi yarattığı şeyi kendisi yıkacaktı.[48]

Kusurlu Topluluklar

İnsanların doğal kusurlarını tabandakiler kadar liderlere de yansıtıyordu. Alinsky'nin aldığı en acı ders belki de, siyasi bilinç sahibi dışardan gelen kişilerle, iktidarı ele geçirmeye zorladıkları toplulukların görüşleri arasında hiç doğal örtüşme olmamasıydı. 1945'ten sonra yeniden canlanan Back of the Yards topluluğunun kolektif çabaları, siyahları dışarıda tutmaya yoğunlaştı. Von Hoffman'ın gözlemlediği gibi, bölge bir kez yeniden inşa edilip canlandırılınca, "ırkçı dışlama"nın sağlam kalesi durumuna geldi. Şimdi artık savunmaları gereken bir şey vardı. Aktif ırkçı olmayan insanlar bile topluluğa siyahların karışmasının "varoşlaşmanın, suçun, kötü okulların ve emlâk fiyatlarında ceza gibi gelen düşüşün habercileri"[49] olduğunu düşünmeye başladılar.

Alinsky son verdiği mülakatta ("bir muhasebeciye benziyor, ama dok işçisi gibi konuşuyor" sözleriyle tasvir edilmişti) bu durumdaki ironiyi ve "halka" bakış şeklinin romantizmden alabildiğine uzak olduğunu biraz da üzü-

48 Miriam Pawel, *The Union of Their Dreams: Power, Hope, and Struggle in Cesar Chávez's Farm Worker Movement* (New York: Bloomsbury Press, 2009).

49 Von Hoffman, *Radical,* 51–52.

lerek kabul etti. 1930'ların sonlarında Back of the Yards'a geri döndüğünde bölge çoktan "nefretle dolu bir lağım çukuru haine gelmişti; Polonyalılar, Slovaklar Almanlar, Zenciler, Meksikalılar, Litvanyalılar, hepsi birbirinden nefret ediyordu, ayrıca hepsi birden, İrlandalılardan nefret ediyordu; tabii onlar da, aynı duyguları misliyle iade ediyordu." Sorunu, "daha iyi bir dünya rüyasının" yerini "korku dolu kâbusların alması, değişim korkusu, mâl mülk kaybı korkusu, siyahlardan duyulan korku" olarak teşhis etti. "Bölgeye geri dönmeyi ve 25 yıl önce kendi inşa ettiğim hareketi devirip yenisini başlatmak için örgütlemeyi" düşünüyordu. Hâlâ insanların "pislik, yoksulluk ve çaresizlikten" kaçabilmesinin haklı olduğunu düşünüyordu; isterse şimdi "kurulu düzenin önyargılarını paylaşıyor" olsunlar. "Fakir fukaranın çaresizlik, ayrımcılık, yoksunluk" içinde yaşamaları "onlara otomatik olarak hayırseverlik, adalet, akıl, inayet ve ahlaki saflık gibi özel nitelikler kazandırmıyordu." Onlar, normal zaafları olan sıradan insanlardı.

> Tarih, devrimlerin yeniden gösterimi gibiydi; idealizmin meşalesini bir grup idealist taşır, ta ki, o da kurulu düzenin bir parçası haline geldiği güne kadar … sonra biri gelir, meşaleyi onun elinden kapar ve yarışın bir sonraki ayağını yeni kuşak devrimciler taşır. Bu döngü durmaksızın devam eder ve yol boyunca isyancıların şampiyonluğunu yaptığı hümanizm ve toplumsal adalet değerleri şekillenir, değişir ve yavaş yavaş tüm insanlığın zihninde yer ederken bu değerlerin savunucuları tökezler, egemen statükonun materyalist çürümesine teslim olur.

1960'larda böyle duygular Alinsky'nin öğrenci kampüslerinde popüler bir konuşmacı olmasını sağladı. Devrimci olmasa da, radikal bir değişimi ve gücün yeniden dağılımını savundu. Bunun kolay ve düz bir yol olacağı aldat-

macası yapmadı: "Değişim hareket demektir; hareket sürtünme; sürtünme ısı demektir; sıcak çatışma." Bununla birlikte Yeni Solun liderlerleriye yakınlık kurmadı. 1964 yılının yazında, içerinde Tom Hayden ve Todd Gitlin de olmak üzere, SDA'nin önde gelen kişileri ile Alinsky arasında bir buluşma ayarlandı. Toplantı iyi gitmedi. Alinsky soğuk davrandı. Liderlik ve hiyerarşi olmadan pek bir şey kazanılamazdı, yoksulların, bu orta sınıf gençlerinin reddettiği hayat tarzlarına sahip olmaktan başka bir şey istediklerini düşünmek saflıktı.[50] Alinsky için ezilen olmak, üstesinden gelinmesi gereken bir yükümlülüktü, onur madalyası gibi taşınamazdı.

Alinsky'nin şüpheciliği, başarılarına hayran olan, bazı taktiklerini taklit etmiş olan Martin Luther King, Jr.'a kadar uzanıyordu. 1966'da King Chicago'ya geldiğinde, ikisine güç birliği yaptırmak için bir çaba gösterildi, ama hiçbir zaman buluşmadılar. Alinsky buna ayak diredi, bu şekilde tanınmış birinin kendi alanına girmesinden tedirgin oldu, çünkü Güneye giderse sıcak bir karşılama bulacağına da, bir etki yaratacağına da inanmıyordu. Zaten özellikle de bu nedenle Güneyde kampanya yapmamaya karar vermişti. İkinci sırada olabilecek biri değildi, Nobel Barış Ödülü kazanmış birinin yanı bile olsa! Ayrıca böyle bir ortamda Güneyli bir rahibin başarılı olmasını da sorguluyordu. Alinsky, kilit konuları doğrudan eylemle dramatikleştirmesi bakımından, Sivil Haklar Hareketinin temel yaklaşımının kendisininkine benzemesinin değerini kabul etmekteydi. Hareketin başarısının anahtarının, güneydeki yerleşik düzenin aptallığı ve uluslararası baskı olduğunu düşünmekteydi. "Birmingham'da, yanında polis köpekleri, elinde yangın hortumuyla ortaya çıkan bir Bull Connor, insan haklarını ilerletmek konusunda insan hak-

50 Horwitt, *"Let Them Call Me Rebel,"* 524–526.

ları savaşçılarından çok daha etkili olmuştur,"[51] Alinsky her zaman organizasyonun düzgün yapılması üzerinde durmuştu. Onun iş yapma tarzıyla, etrafta maiyetiyle dolaşan King arasındaki farkı, adamları da gördüler. Bazıları "çok yetenekliydi, bazıları kafadan çatlak," ama King'e yakın olabilmek için birbirleriyle kavga ederek vakitlerini boşa harcayanların sayısı çoktu. Hiç kimse işten atılmıyor, harcamalar hiç denetlenmiyordu.[52]

Bayard Rustin, Chicago konusunda King ile ateşli bir tartışmaya girmiş, kuzeydeki gettoların sert ve alaycı kültürü, şehir politikalarının karmaşıklığı, özellikle de belediye başkanı Michael Daley'nin korkunç siyasi güce sahip yaklaşımları konusunda onu uyarmıştı. Orada hayat çoğu zaman zordu, ama siyahlar siyasi süreçten dışlanmamış değillerdi. Yerel koşullar, Güneyde sahnelenen ahlaki tiyatrolar kadar basit değildi. Rustin, King'e, Chicago'nun neye benzediğinden haberi bile olmadığını söyledi. "Sizi silip süpürecekler." King, dua edeceğini ve Tanrı'ya danışacağını söyleyerek tartışmaya son verdi. Rustin'in öfkesi taştı. "Şu King'in Tanrı'yla konuşması meselesi," ciddi stratejik sorunları çözmenin yolu olamaz, diye şikâyetini seslendirdi.[53] Rustin'in kuşkuları haklı çıktı. King düşmanca karşılandı ve kampanyasının arkasında bir ivme oluşturamadı. İnsanları tek bir sorun etrafında seferber etmek yerine, hiçbir şey eksik bırakılmadı ya da rastgele bir konu öne çıkarıldı. Başka türlü ifade etmek gerekirse, kampanyanın odak noktası yoktu. Amaç, varoşlar, işçiler, öğrenciler gibi çok sayıda bileşeni harekete katmak, eylemin içine çekmek ve sonra çarpıcı bir eylem yapabilecek kitlesel gösteri düzeyine çıkarmaktı. Mali zorluklar, Gü-

---

51 "Empowering People, Not Elites," Saul Alinsky ile röportaj.

52 Von Hoffman, *Radical*, 69.

53 David J. Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr. and the Southern Christian Leadership Conference* (New York: Quill, 1999), 455.

neyin dikkatleri başka yöne çekmesi ve Rustin'in önceden uyardığı türden sorunların bir araya gelmesiyle, King'in kampanyası hiçbir zaman ivmeyi yakalayamadı.

Alinsky, topluluk örgütleriyle ne yapılabileceğini göstermişti, ama aynı zamanda, aşağıdan-yukarı yaklaşımının sınırlarını da ortaya koymuştu. Kavgalar kazanılabilir, hayatlar iyileştirilebilirdi, ama burada elde edilen sonuçların karşısına, bir kez seferber olduktan sonra insanların kolektif olarak neler başarabileceğine ilişkin romantik bir anlayış konursa, hayal kırıklığı yaratması kaçınılmazdı. İnsanların, özellikle zor hayatlar yaşayanların, kendi öncelikleri ve hayatla başa çıkma yolları vardı. Bunlarla eylemcilerin çözümleri çok ender çakışırdı. Üstelik kurulu düzeni daha en başında zor duruma düşüren sivil haklar hareketinin ahlaki netliği, çok az sayıda kampanyada görülebiliyordu. Liberal bir toplumda ırk ayrımına son verilmesine, prensipte karşı çıkmak imkânsızdı, o halde tek sorun, ne kadar kısa zamanda ve hangi yöntemle sonuç alınacağıydı. Diğer konular hem analitik hem de etik yönden, daha karmaşıktı. Buna ilaveten Rustin'in kuvvetle savunmaya başladığı gibi, istenen değişikler - ister insan hakları, ister yoksulluk sorununa çözüm olsun - merkezi hükümetin desteğini gerektiriyordu. Yalnızca sisteme karşı öfke duymak, eylemcilerin, haklarını savunduklarını iddia ettikleri insanlar için genellikle verimsiz sonuçlar doğurmaktan ileriye gidemedi.

25. BÖLÜM

Siyah İktidarı ve Beyaz Öfke

Kalbimizi hayallerle besledik
Kalp beslenerek zalimleşti;
Düşmanlıklarımızı daha fazla besledik
Aşkımıza göre.

– William Butler Yeats,
"The Stare's Nest by My Window"

Gözle görülür bir ilerleme olmayınca, taviz vermeye ve ittifak yapmaya yanaşmamanın sonuçları, ya hayal kırıklığı ve kayıtsızlığı ya da öfkeyi ve daha aşırı politikaları besler. Bu durum 1960'lı yıllar boyunca SNCC'nin hızla evrilmesinde görülebilir. SNCC'nin kurucu ilkesi "amacımızın temeli, inancımızın hareket noktası ve eylemlerimizin biçimi, felsefi bir ideal olarak şiddet karşıtlığıdır," diye ifade edilmişti. SNCC eylemcileri açık ve kapsayıcı siyasal tarzın, sınırları ve şiddeti reddeden bir felsefenin gerektirdiği özdenetim konusunda hayal kırıklığına uğrayınca, bu iddia gittikçe zorlanıyordu. Demokratlar ırkçı politikalardan vazgeçmeyi reddettikleri zaman bile beyaz liberallerin desteğini devam ettirmek için risk almaktan kaçınmaları bekleniyordu. Sadece ırk ayrımcılarından ve

polisten değil, Martin Luther King'in seçkinciliğinden de kuşkulanmaya başladılar.

Kuzeyde o zaman bile siyah politikaların daha radikal bir yönü vardı. Örneğin hapisteyken İslam Milletine (Nation of Islam) giren ve bu hareketin en önde gelen karizmatik ismi haline dönüşen Malcolm X, King'in sevgi ve barış mesajıyla çarpıcı bir çelişki oluşturuyordu. Malcolm X siyah ayrımcılığını ilan etti, beyazların şeytan olduğunu bildirdi ve şiddetten vazgeçmeyi reddetti. Özsavunmanın aslında şiddet değil "zekâ" olduğunu belirtti. Kentlerdeki yoksul, bağlılık hissetmeyen öfkeli siyahlara King'in yapamadığı şekilde seslendi. Vatandaşlık hakları önderleri onu ırksal nefreti kışkırttığı ve beyaz kalıpları siyahlara uyarladığı için eleştirdiler. Sonunda fikir değiştirdi. Kesin bir siyah bilincinin doğması için mücadele etmeye devam etti, ama 1964'te Nation of Islam'dan ayrılarak söylemini yumuşattı. Kısa bir süre sonra da, Şubat 1965'te öldürüldü.[1]

Frantz Fanon daha uzak bir etki kaynağıydı, ama mesajı daha açıktı. Görüşleri, Fransız sömürgeciliğiyle yüzyüze gelmesi sonucu gelişmiş, bir psikiyatr olarak gittiği ve sonra da Ulusal Kurtuluş Cephesine (FLN) girdiği Cezayir'de zirve noktasına varmıştı. Başlıca vasiyeti olan *Les Damnés de la Terre (Yeryüzünün Lanetlileri)* 1961'de lösemiden ölmekte olduğu sırada yazılmıştı. Sonradan, bu kitabın İngilizce çevirisi ve Jean-Paul Sartre'ın yazdığı önsözün, Fanon'un niyetlendiğinden daha sert olduğu iddia edildi. Sömürgecilerin anlayacağı tek stratejik dilin şiddet olduğuna yapılan vurgu nedeniyle, sömürge koşullarıyla ilgili parlak tespitleri geri planda kalmıştı.[2] Bir

---

1 Malcolm X stratejik bir beyanda bulunmamıştır. Arthur Haley ile birlikte yazdığı otobiyografisindeki kilit temalar: *The Autobiography of Malcolm X* (New York: Ballantine Books, 1992).

2 David Macey, *Frantz Fanon: A Biography* (New York: Picador Press, 2000).

psikiyatr olarak şiddet konusunda varoluşçu bir tutum benimsemiş, bu da kitabın yoğunluğunu artırmıştı. Fanon, Sartre'ın 'antisemitizme yol açan Yahudi değil, Yahudiyi yaratan antisemitizmdir' şeklindeki iddiasını alarak, sonradan gelen yerleşimcinin yerliyi ortaya çıkardığını ve onun varlığını sürdürdüğünü belirtmişti.[3] Şiddet, sömürgecinin fiziksel olduğu kadar psikolojik egemenliğinden de kurtulmanın bir yoluydu. "Birey düzeyinde şiddet, arındırıcı bir güçtür. Onu aşağılık kompleksinden kurtarır, ona özsaygısını kazandırır ... Sömürgeleştirilmiş insan, özgürlüğe şiddet aracılığıyla ve şiddetin içinde kavuşur." Sartre şunu da eklemişti: "Yerli, sömürgeciyi silahın gücüyle dışarı iterek sömürge nevrozundan kurtulur. Öfkesi kaynadığında, kaybolmuş masumiyetine kavuşur ve kendi kendini yarattığı için kendini tanır."[4] Düşünür Hannah Arendt, Fanon'un hayranlarının çoğunun ilk bölümden –"Şiddet Üzerine"- öteye gitmediğinden kuşkulanmıştır, çünkü Fanon sonradan "karma olmayan ve topyekûn zorbalığın" "birkaç hafta içinde hareketin yenilgisine" yol açacağının farkında olduğunu göstermiştir. Arendt, Sartre'ın, Neçayev ve Bakunin'e daha çok şey borçlu olduğu halde Marksist olduğunu iddia etmesi ve "çılgın öfke"nin, "volkan patlamalarının" nelere kadir olduğunu söyleyerek heyecanlanması karşısında dehşete kapılmıştı.[5] Fanon'un öfkesi, beyaz iktidar yapılarıyla çalışmaya uğraşmanın bir işe yaramadığı sonucuna varan genç si-

---

3 Frantz Fanon, *The Wretched of the Earth* (Londra: Macgibbon and Kee, 1965), 28; Jean-Paul Sartre, *Anti-Semite and Jew* (New York: Schocken Books, 1995), 152, ilk baskı 1948. Bkz. Sebastian Kaempf, "Violence and Victory: Guerrilla Warfare, 'Authentic Self-Affi rmation' and the Overthrow of the Colonial State," *Third World Quarterly* 30, no. 1 (2009): 129–146.

4 Önsöz: Fanon, *Wretched of the Earth*, 18.

5 Hannah Arendt, "Reflections on Violence," *The New York Review of Books*, 27 Şubat 1969. Genişletilmiş bir versiyonu: *Crises of the Republic* (New York: Harcourt, 1972).

yalı eylemcilerin ruh haline sesleniyordu. 1965'te New Left dergisini tarayan Jacobs ve Landau, "Taciz, tutuklama, dayak ve 'Güneyde yaşıyor olmanın getirdiği psikolojik işkenceden geçmiş insanların, tam da Amerikan ekonomik ve siyasal sisteminin topyekûn ve çoğu zaman karmaşık gücüyle karşı karşıya geldikleri anda, hedeflerini nasıl yeniden gözden geçirmeye başladıklarını" gözlemlemiştir.[6] İdealizm, SNCC'yi terketmeye başlamıştı. Malcolm X'ten etkilenen ve kendi gerilla savaşları üzerinde düşünmeye başlayan "generaller," "şairlerin" yerine geçmişti. Şehir gettolarındaki siyahların vahim ekonomik durumu ve siyahların orantısız olarak askere alınmasına yol açan Vietnam Savaşının tırmanışı, şikâyetlere ekleniyordu. Artık Mohammed Ali adını almış olan boksör Cassius Clay, "Hiçbir Vietkong bana zenci diyerek hakaret etmedi," demişti. Beyaz toplumun siyah şiddeti ve kentlerin yoksul kesimlerinde ayaklanma ihtimali karşısında gösterdiği korku dolu tepki bile kendi başına bir tatmin sağlıyordu.

SNCC eylemcilerinin önde gelenlerinden biri ve örgütün 1965'teki başkanı Stokely Carmichael, siyah gücün savunucusu oldu. Harlem'de yetişmişti, sokakların dilini Kilisenin diline oranla daha doğal olarak konuşuyordu. 1966'da yeni SNCC sloganı için fikir geliştirmeye başladı. Sonra, bu kez Greenwood, Mississippi'de yeniden tutuklandığı bir sırada (bu, yirmi yedinci tutuklanışıydı) kalabalığa şöyle seslendi.

> Siyah iktidarını istiyoruz! Doğru. İstediğimiz bu, siyah iktidarı. Bundan utanmamıza gerek yok. Burada kaldık. Başkana yalvardık. Federal hükümete yalvardık – yaptığımız tek şey buydu, yalvarmak, yalvarmak. Artık ayağa kalkıp almak zamanı geldi.[7]

---

6 Paul Jacobs ve Saul Landau, *The New Radicals: A Report with Documents* (New York: Random House, 1966), 25.

7 Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years 1965–68* (New York: Simon & Schuster, 2006), 486.

Her beyazın, hatta hareketin içindekilerin bile “kafasında siyahlarla ilgili kavramları“ olduğunu iddia etti: “Bunlardan kurtulamıyorlar, çünkü bütün toplum bilinçaltını bu yöne itiyor.“ Irkçılığın bu kadar içe işlediği bir ortamda, siyahlar için koalisyondan söz etmek anlamsızdı –“ittifak kurabileceğimiz kimse yok.“ Bir kere olsun siyahların kendileri için konuşup hareket edebileceği gösterilse, belki o zaman yeniden beyazlarla, bu defa eşit koşullarda çalışmak mümkün hâle gelebilirdi. Dolayısıyla SNCC artık “siyahların çalıştığı, siyahların denetlediği ve siyahların finanse ettiği“ bir örgüt haline gelecekti.[8]

Akademisyen Charles Hamilton ile ortak yazdığı bir kitapta, “siyahlıkta utanç yerine gurur olması, bütün siyah halkta kardeşçe bir tutum ve birbirine karşı cemaat sorumluluğu“ olması gerektiğini belirtti. Beyaz Amerikalılar “yumuşak konuşabilir, hafif yürüyebilir, fikirlerini zorlamadan satabilir ve erteleyebilirdi,“ çünkü onlar “toplumun sahibiydi.“ Siyah halkın “*bizim* ezilişimizi hafifletmek için *onların* yöntemlerini“ benimsemesi gülünç olurdu. Eğer siyahlar bu yolu izlerse, mahkûm etme hakkından vazgeçme karşılığında “seçim kırıntıları“ elde edebilirlerdi. Sorun altta yatan önermeyle ilgili değildi. Amerikan politikalarında, etnik temel üzerine siyasal olarak örgütlenerek, ortak bir kimliği ve etkili bir pazarlık konumunu yaratmak için kullanan gruplara ilişkin başka birçok örnek vardı. “Bir grup, açık topluma girmeden önce, ilk olarak kendi saflarını sıkılaştırmalıdır.“ Siyahlar ancak lûtuf istemek için değil de, iktidarı talep etmek için konuşmaya başlarlarsa, sistemin kendilerine cevap vermesini bekleyebilirlerdi. Ama Carmichael son derece radikal bir tutumu temel alarak, paylaşılan bir “halk duygusu“ aramaktaydı. Siyahlar, kendilerinin ezilmesini onaylayan ve sürdüren orta sınıfın değerlerini benimseme-

8 SNCC, “The Basis of Black Power,“ *New York Times*, 5 Ağustos 1966.

meliydi, ama eğer amaç ekonomik ilerlemeyse, o zaman bu doğal olarak olayı siyah bir burjuvaziye götürecekti.

Asıl soru, yola şiddet karşıtlığıyla devam edilip edilmemesi sorusuydu, yakın geçmişteki siyasal ilerlemeleri bu tutum desteklemişti. Carmichael ve Stevenson şiddet karşıtlığının siyahları bir pasiflik imajı yaratarak sakatladığını söyleyerek bu soruya cevap veriyordu. "Bizim görüşümüze göre" diyorlardı, "öfkeli beyaz ayaktakımına ve beyaz çetelere, kamçılarını kafalarına estiği gibi kullandıkları günlerin artık bittiğini göstermek gerekir. Siyahlar buna karşı savaşabilir ve savaşmalıdır." Bu özsavunmaydı: "Siyah İktidarın savunucuları olan bizlerin, vatandaşlık haklarına 'şiddetdışı' bir yaklaşımın siyah halkın altından kalkamayacağı bir yaklaşım ve beyazların hak etmedikleri bir lüks olduğu konusunda hiçbir kuşkumuz yok."[9]

Martin Luther King olayların bu hâle dönüşü karşısında afallamıştı. Sadece şiddete başvurulmasına karşı çıkmakla kalmadı, şiddetin, kendi hareketinin öne çıkartmaya çalıştığı sorunları geride bırakarak esas sorun olarak ortaya atılmasını moral bozucu buldu. İktidarın kendi başına bir amaç değil, bir amaca –"gerçekten kardeşçe bir toplumun kurulması"- yönelik bir araç olması gerektiğini söyledi.[10] Ölümünden sonra yayınlanan bir kitabında, Siyah İktidarı eleştirerek, siyahlar ABD'de bir azınlık olduğundan, bunun kendi kendini yenilgiye uğratacak bir özelliğe sahip olduğunu belirtti ve beyazlarla ittifaklar kurulmasını savundu. Sonuçta her iki ırkın birbirine ihtiyacı vardı. "Tek bir kader giysisiyle birbirlerine" bağlıydılar.[11] 1967'de beyazlar SNCC'den atıldılar

9 Stokely Carmichael ve Charles V. Hamilton, *Black Power: The Politics of Liberation in America* (New York: Vintage Books, 1967), 12–13, 58, 66–67.

10 Garrow, *Bearing the Cross*, 488 (bkz. bölüm. 23, n. 21).

11 Martin Luther King, Jr., *Chaos or Community* (Londra: Hodder & Stoughton, 1968), 56.

ve şiddet karşıtlığı ilkesinden vazgeçildi. Yeni başkan H. Rap Brown şiddeti "vişneli kek kadar Amerikalı" olarak tanımladı. Sonradan siyah iktidarın SNCC'yi öldürdüğünü kabul eden Carmichael, Oakland, California'da 1966'da kurulan ve başından itibaren sert, şiddet dolu bir söylem kullanan Kara Panterler grubuna katıldı. Kara Panterlerin kökenleriyle ilgili biyografik bir anlatıda, Bobby Seale, ilk dönemlerde, Çinli önder Mao Zedong'un "Küçük Kırmızı Kitabı"nı satıp elde edilen parayla cephane edinme saplantısını, bununla karşılaştırıldığında parti manifestosunun nasıl üstünkörü bir şekilde yazıldığını anlattı.[12] Kara Panterlerin çarpıcı imajı ve söylemi, askeri iddiaları, onlara gerçek sayılarını aşan bir etki sağladı; grubun sayısı muhtemelen hiçbir zaman beş bini aşmamıştı.

Carmichael, kendi siyah ayrımcılık fikrini savunmayı sürdürdü. "Asıl düşman" diyordu 1967'deki bir konuşmasında, "kanınız, canınız olan kardeşiniz değildir. Asıl düşman beyaz adam ve onun ırkçı kurumlarıdır; asıl düşman odur, asıl düşman odur. Ve ne zaman biri devrimci savaşa hazırlansa, asıl düşmana odaklanmanız gerekir. Hem onunla hem de birbirimizle savaşacak kadar güçlü değiliz."[13] Beyazlarla çalışmaya daha istekli olan Panterlerle ayrı düştü. Afrikalılarla yakınlaşmanın tek yolunun Afrika'ya taşınarak bir Afrikalı ismi (Kwame Ture) almak olduğuna karar verdi.

Siyah politikalardaki eğilim, Bayard Rustin'i telaşa düşürdü. Şiddete ve siyah ayrılıkçılığa dönen SNCC'deki eski arkadaşları onu hayal kırıklığına uğratmıştı. "Siyah öfkeye kapıldığınız an" diye belirtti sonradan, "otomatik olarak beyaz korkuya sahip olursunuz, çünkü biz her zaman onların paydasının payıyız... Bu iki şey birlikte ha-

12 Bobby Seale, *Seize the Time: The Story of the Black Panther Party and Huey P. Newton* (New York: Random House, 1970), 79–81.

13 Stokely Carmichael, "A Declaration of War, February 1968," Teodori, ed., *The New Left,* 258.

reket etmek zorundadır." Doğrudan eyleme odaklanılması kutuplaşmaya eklendi, beyazları uzaklaştırdı ve siyahlar arasında "umutsuzluğu ve güçsüzlüğü besledi."[14] Yoksulluğun ve işsizliğin ırk ayaklanmalarını tetikleyen başlıca nedenler olduğu konusunda Martin Luther King'in görüşlerine katılıyordu, ama bu durum onu siyahlarla beyazların sendika çatıları altında mücadelede nasıl birleşebilecekleri konusunu incelemeye yöneltti. Büyük sorunların ekonomik olduğuna, federal programlar gerektirdiğine inanması, "yoksulluğa karşı bir savaşı" fonlamaya hazır bir hükümeti desteklemenin hayatî olduğu anlamına geliyordu. Bu da önceki meslektaşlarının çoğunu kapsayan bir başka anlaşmazlığa yol açıyordu: Vietnam Savaşına karşı protesto bir öncelik mi olmalıydı? Şubat 1965'teki bir makalesi, koalisyonları destekleyen görüşlerini ortaya koyarken, özellikle güçlü ve kışkırtmacı bir tarzda kaleme alınmıştı. Rustin, "vatandaşlık hakları hareketindeki güçlü ahlaki baskı bize iktidarın insanı nasıl yozlaştırdığını hatırlatırken, iktidarın yokluğunun da insanı yozlaştırdığını unutturuyor," şeklinde bir gözlemde bulundu. Kendi kendine yardım yetmiyordu. "İtilaf Devletlere ihtiyacımız var," diye ısrar ediyordu, bu da uzlaşmalar demekti. Özellikle sendikalarla ve Demokratik Partiyle birlikte çalışmak istiyordu. "Bu görevi yerine getirmeyen önder, kendi saflığını değil, siyasal algıdan yoksun olduğunu gösterir."[15]

O sırada söz konusu olan uzlaşmalar, özellikle Vietnam olayının hızlanmasının ışığında, çok fazlaydı. Artık Rustin'in peşinden çok az insan geliyordu; gittikçe eski yandaşlarından uzaklaştı. Onlar artık barışçı değildi. Rustin'in öncülüğünü yaptığı şiddetdışı doğrudan eylem

14 John D'Emilio, *Lost Prophet: The Life and Times of Bayard Rustin* (New York: The Free Press, 2003), 450–451.

15 Bayard Rustin, "From Protest to Politics," *Commentary* (Şubat 1965).

taktiklerini anlamlı bulmuyorlardı. Biyografisini yazanı kişinin belirttiği gibi, "hareketi olmayan bir stratejist" haline gelmişti. Rustin, siyahları, bağımsız bir ses sağlayacak doğrudan eylemi terketmeleri için teşvik ederken, Johnson yönetiminin liberalizmini ve dolayısıyla temel sorunları çözme yeteneğini abartmakla suçlandı.[16] Carmichael ve Hamilton, Rustin'i üç miti teşvik etmekle suçladılar: "Siyah halkın çıkarları, liberallerin ve işçi hareketinin çıkarlarıyla aynıdır"; "Siyasal ve ekonomik olarak güvende olanlarla siyasal ve ekonomik olarak güvende olmayanlar arasında sürdürülebilir bir koalisyon kurulabilir" ve "siyasal koalisyonlar ahlaki, arkadaşlığa dayalı, duygusal bir temel üzerinde; vicdana çağrı yaparak sağlanır veya sağlanabilir." Önerilen koalisyon, "toplumun tamamen yenilenmesinde" değil, çevresel reformlarda çıkarı olan küçük gruplarla yapılacaktı.[17] Genel iddialarıyla paralel olarak koalisyonlara değil, sadece paternalist koalisyonlara karşı olduklarında ısrar ettiler. Siyahlar kendi kendilerine ayakta duruncaya kadar, bir koalisyonun çalışmasını sağlayamayacak kadar zayıf olacaklardı.[18] Kabul edilebilir tek koalisyon, yoksul siyahlarla yoksul beyazlar arasında kurulabilirdi.

Devrim İçinde Devrim

Vietnam 1965'te kulak tırmalayan bir sorundu, ama iki yıl sonra iyice ağır bastı. Radikallerin böyle korkunç bir savaşı devam ettiren bir yönetimle herhangi bir şey yapılabileceğini hayal etmesi imkânsız hâle geldi. Çarpışmak üzere gönderilen birlikler, ister istemez gençti, çoğu askerlik görevini yapan sivillerdi ve orantısız olarak si-

16 Staughton Lynd, "Coalition Politics or Nonviolent Revolution?" *Liberation*, Haziran/Temmuz 1965, 197–198.
17 Carmichael ve Hamilton, *Black Power*, 72.
18 *A.g.e.*, 92–93.

yahtı. 1968'de zirve noktasına ulaşan savaş karşıtı öfke, hareketin bütün yönünü değiştirdi. SDS eylemcileri, yoksul toplulukları sabırla kazanma işiyle tatmin olacakları yerde, savaş karşıtı ajitasyona döndüler. Getto hayatının yarattığı öfkeyle uğraştıkları mikro çalışmalardan, emperyalizm ve savaş gibi makro sorunlara doğru hareket ettiler. Birkaç yıl önce o kadar doğal ve etkili gelen şiddet karşıtlığı, artık yumuşak ve anlamsız gelmeye başladı. Artık belli sorunlar hakkında kampanyalar düzenlemek yetmiyordu, sorunun kökenine inilmeliydi.

1965'te SDS Başkanı Paul Potter, sosyoloji ve antropoloji eğitimi görmüş, düşünceleri olan bir entelektüeldi; asıl sorunun "sistem" olduğu, sistemin içinde yaşayan bireyler olmadığı düşüncesini geliştirmişti. Bu radikal bir fikirdi, çünkü eğer kabahat "sistem"deyse, o zaman reform çok az şey yapabilirdi. Vietnam'ı birçok sorundan biri olarak görüyordu. Nisan 1965'te düzenlenen ve ABD'nin Vietnam müdahalesinin hızlandığı bir ana denk gelen bir Washington yürüyüşü, beklenenden çok daha fazla insanın toplanmasını sağlamış ve olayın anlamını iyice arttırmıştı. Potter bu fırsattan yararlanarak, Amerikan toplumsal düzeninin radikal bir eleştirisini yaptı ve bu düzenin baskıcılığının bir işe yaramadığını belirtti. "Bu sisteme adını vermeliyiz," diyordu Potter. "Ona adını vermeliyiz, onu tanımlamalı, analiz etmeli, anlamalı ve değiştirmeliyiz. Çünkü ancak bu sistem değişir ve denetim altına alınırsa, bugün Vietnam'da bir savaş yaratan, yarın da güneyde bir cinayet işleyecek olan güçleri durdurmayı umut edebiliriz."[19]

Bundan sonra artık düşman, "sistem" olmuştu. Ancak, tanımı belirsiz, doğası bulanık ve çalışma şekli açıklıktan uzaktı. Potter'ın akademik geçmişi onu sistematik bir

19 Paul Potter'ın bir konuşması: 17 Nisan 1965, erişim: http://www.sdsrebels.com/potter.htm.

yaklaşıma itmiş olabilirdi, bu nedenle doğal olarak, toplumları birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmiş bütünler olarak görüyordu. Ana akım sosyolojide bu görüş, siyasal ve toplumsal değîşimin her zaman kendi dengesini bulacağı düşüncesine götürmüştü. Potter gibi radikaller için, sistem karmaşık bir toplumsal örgütlenmenin genel çıkarlar için nasıl çalıştırılabileceğini temsil eden nötr bir varlık değil, müzminleşmiş ve kendi kendini üreten bir bozukluktu. Amerika Birleşik Devletleri, sistematik olarak işlevsiz hâle gelmiş, halkı birbirine düşürmüş ve kendi doğasının en iyi yanlarına düşman etmişti. Sonuç "kültürel bir soykırımdı," halk olan biteni anlayamasın veya alternatifleri hayal edemesin diye yapılmış bir çeşit kitle lobotomisiydi. Eğer insanlar bunları yapabilseydi, sistemin denetimini ellerine geçirebilir, "sistem onları kendi iradesi altına alacağı yerde onlar sistemi kendi iradeleri altına alabilirlerdi." "Sistem"den söz etmek kolaylıkla, büyük, ama gizli bir komplo düşüncesine, ekonomik, toplumsal ve siyasal ipleri çekip çeviren bir iktidar eliti düşüncesine götürebilirdi. Potter eski kapitalizm veya emperyalizm etiketlerinden kaçınmak istiyordu, ama sonunda bunlar, kullanılması kolay etiketlerdi. Esasında James ve Dewey geleneğinde bir radikal pragmatist olduğundan, Potter hareketin gittikçe daha fazla şiddet ve çatışmaya yönelmesinden ve Washington nutkunda söylediği sözlerin bunu teşvik etmesinden kaygılanıyordu. Potter'ın SDS başkanı olarak halefi Carl Oglesby, "eğer sadece doğru ifadeler yazılabilseydi, değişim sağlanabilirmiş gibi," sistemi tanımlamanın veya analiz etmenin yeterli olduğu kavramına meydan okudu. Kelimeler bir kenara bırakılmalı, eyleme geçilmeliydi. Belagatli dile kimse aldırmayabilirdi; ama belagatli eylemleri yok saymak çok daha zordu.[20]

20 Jeffrey Drury, "Paul Potter, 'The Incredible War,'" *Voices of Democ-*

Hayden Aralık 1965'te Kuzey Vietnam'a gitti. Yurtdışına yaptığı bu ilk yolculukta amacı Amerikan bombardımanının sonuçlarına tanıklık etmekti. Amerika'nın savaşına karşı çıkma pozisyonundan, Amerikalılarla savaşan Güney Vietnam Ulusal Kurtuluş Cephesini savunma pozisyonuna geçti. Bunun gerçek bir ayaklanma mı, yoksa kendisinin Kuzey Vietnam'daki komünist rejimin yarattığı bir kukla mı olduğu veya Kuzey Vietnam'ın teşvik ettiği ideoloji ve özgürlüklerin doğasının ne olduğu gibi sorular; Güney Vietnam hükümetinin ve ABD'nin taktiklerinin korkunçluğu karşısında ihmal edilmeye veya arka plana itilmeye başlamıştı. Bazı Amerikalıların komünistlerle iletişim hatlarının açık tutulması gerektiği inancı, aşırı derecede eleştirel olmaya karşı öne sürülen bir başka argümandı. Hayden tehlikenin farkındaydı. Staughton Lynd ile birlikte yazdığı *The Other Side* adlı bir kitapta, onları ağırlayanların her açıdan hayranlık uyandırıcı olduğunu iddia etmediklerini belirtti. ("Köle emeği kamplarının varlığını hatırlamak için bir Camus'ye ihtiyaç duyan Sartrelar olduğumuza inanmıyoruz.") Ancak yine de bu genç orta sınıf eylemciler, inançları için acı çeken ve kendilerini fedakârca uzun bir mücadeleye adamış sert devrimci kadrolar karşısında büyük bir hayranlığa kapıldıkları izlenimini yaratıyorlardı. Küba'ya hac seferleri başladığında da benzer sonuçlarla karşılaşıldı, yerel politikanın kaba ve zalim olduğuna dair işaretler vardı, ama gerçek devrimci ruhlarla bir araya gelmenin heyecanı içinde bu kayboluyordu.

Eğer amaç Vietnam Savaşına karşı geniş bir koalisyon kurmak idiyse, bu ziyaretlerin pek anlamı yoktu. Kamuoyu savaşa karşı dönmeye başlamış ve bu eğilim 1968

racy 4 (2009): 23–40. Ayrıca Sean McCann ve Michael Szalay, "Introduction: Paul Potter and the Cultural Turn," *The Yale Journal of Criticism* 18, no. 2 (Sonbahar 2005): 209–220.

boyunca gittikçe artmıştı, çünkü hem pahalıya mâl oluyordu hem de işe yaramıyordu. Bu tutum, ülkenin düşmanlarını kucaklamakla aynı şey değildi ve çoğu insan, böyle yapanların saflığı ve vatanseverlikten uzak tutumları karşısında irkiliyordu. Ama bu, eylemciler için önemli değildi. ABD'den ve itaatkâr halkından vazgeçiyorlardı, tarihin akışı, üçüncü dünyanın antiemperyalist halkı aracılığıyla gerçekleştiğinde, ABD'nin artık geride kalacağına inanıyorlardı. En iyi ihtimalle bu halkların destekçileri ve ajanları olarak bir işe yarayabilir, emperyalist Deccala karşı içeriden çalışarak devrimci kimliklerini tescil ettirebilirlerdi.[21] Küba ve Vietnam bir kere radikal ilham perileri olarak kabul edilince, marksizm-leninizmin de ciddiye alınması gerekmişti. Solun eski ideolojileri geri dönebilirdi. Bir radikal, sonradan SDS'de Mao'cu bir hizibin "aşırı demokratik anaşist çorbamıza disiplinli bir dış katkı maddesi olarak" nasıl katıldığını hatırlıyordu.[22]

Ortaya çıkmakta olan analiz, Amerikalı yoksulları bütün üçüncü dünyayla birleştiriyordu, hepsi de aynı şirket iktidarı sisteminin ve liberal kayıtsızlığın kurbanıydı. Amerikalı radikaller, umutsuz bir azınlık olmak yerine, kendilerini global bir seferin parçaları olarak görmeye başladılar. "Üçüncü dünya" terimi, 1950'lerin başında ekonomik olarak gelişmemiş ve siyasal olarak tarafsız, liberal kapitalist birinci dünyayla devlet sosyalizminin egemen olduğu ikinci dünyaya karşı mesafeli duran ülkeleri tanımlamak için Fransa'da ortaya atılmıştı. 1789'da, sonunda papazlarla asillerin oluşturduğu birinci ve ikinci sınıfa karşı ayaklanan sıradan insanların oluşturduğu "üçüncü sınıf" (*troisième état*) kavramı, uzun süre unutulduktan sonra yeniden ilham vermişti. Dolayısıyla te-

21 Gitlin, *The Sixties*, 265–267 (bkz. bölüm. 24, n. 2).

22 Mark Rudd, *Underground, My Life with SDS and the Weathermen* (New York: Harper Collins, 2009), 65–66.

rim, bir gün kurulu düzeni yıkabilecek tutarlı bir grup, bir yoksunlar koalisyonu fikrini uyandırıyordu. Sonunda, II. Dünya Savaşı sonrası sömürgeciliğin çözülmesinin bir sonucu olarak bağımsızlıklarını kazanan birçok devleti içeren bir kalıp haline geldi. Emperyalizm meselesi, yozlaşmış eski Avrupa güçlerinin şeytanî nüfuzunun ötesine geçmiş, kaba bir antikomünizmin ve şirket açgözlülüğünün yönettiği Amerikan yeni sömürgeciliğinin habis egemenliğine dönüşmüştü. Küba bu mücadelenin bir örneği, Vietnam da diğer örneğiydi. Yeni çatışmalar geliyordu, sonunda emperyalizm bunlarla baş edemeyecek bir noktaya ulaşacaktı. İşte ABD içindeki hareketin mümkün olduğunca hızlandırması gereken nokta bu olmalıydı.

Bu düşünce çizgisi, 1960'ların sonundaki tavizsiz çizgisiyle New Left (Yeni Sol) entelektüel akımının temsilcisi olarak bayrağı C. Wright Mills'den devralan Herbert Marcuse tarafından onaylanmıştı. Marcuse, Frankfurt Toplumsal Araştırma Enstitüsü'nün bir üyesiydi. Komünist Partisi ile arasına bir mesafe koyan enstitü, marksistlerin üslerinden biriydi ve 1930'larda New York'a taşınmıştı. Marcuse daha çok Freud'a ilgi duyan bir Hegelci olarak tanınıyordu. Bu durum 1964'te *One Dimensional Man* (*Tek Boyutlu İnsan*) adlı kitabını yayınlayıncaya kadar sürmüştü. Bu kitap, Batı ülkelerinin gözle görünür bütün niteliklerine –siyasal çoğulculuk, zenginlik, sosyal devletler, sanata ulaşım- rağmen insanların kendilerini tatminsiz hissetmesinin neden doğal olduğunu açıklıyordu. Bütün iyi şeyler toplumsal denetim araçları haline dönüşmüş, insanların kendi gerçek doğalarını gerçekleştirmesini ve hakiki mutluluğa ulaşmasını engellemişti. Daha da kötüsü, muhalefetin kavramsal biçimleri zapturapta alınmış, yeni bir liberal totalitercilik yaratılmıştı; sonradan "baskıcı hoşgörü" adını verdiği araçla "sisteme karşı çıkan güçlerin uzlaştırıldığını, baskı ve egemenlikten ta-

rihsel kurtuluş beklentileri adına her türlü protestonun yenildiğini veya bir kenara atıldığını" öne sürüyordu. İnsanlar özgür olmadığı için, kendi özgürlükten yoksun olma halleri konusunda bir yargıda bulunamazdı.

Öğrenci radikaller arasında ulaştığı şöhret üzerine Marcuse, *An Essay on Liberation* (Özgürlük Üzerine Bir Deneme) adlı kitabı yazarak iltifata iltifatla cevap verdi ve öğrencileri sadece Batıda değil, bütün dünyada değişimin araçları olarak yüceltti. Küba ve Vietnam devrimleri, Batı baskısının ağırlığı altında yaşayamayabilirdi. "Üçüncü Dünyanın kurtuluş ve kalkınması için gerekli önkoşullar, ileri sanayileşmiş ülkelerden çıkmalıydı." Sistem en güçlü halkasından kırılmalıydı. Bu da hem siyasal hem zihinsel baskıya karşı direniş gerektiriyordu. Bu yalnızca bürokrasi ve örgüt dışında, özerk hareket eden küçük gruplar aracılığıyla sağlanabilirdi. Hedef açıkça ütopyacıydı, alternatif, deneme yanılma yoluyla geliştirilecekti. "Birbirine karşı anlayış, şefkat, neyin kötü ve sahte olduğunu içgüdüsel olarak kavrama, baskının mirası, ayaklanmanın hakikiliğini imtihan edecekti."[23]

"Yanki emperyalizmine" karşı doğrudan meydan okumanın ilham verici figürü Ernesto "Che" Guevara'ydı. Takma adıyla Che, Arjantinli orta sınıf bir ailenin çocuğuydu, doktor olmak üzere eğitim görmüş sonra Küba diktatörü Fulgencio Batista'ya karşı açtığı seferde Fidel Castro'nun yardımcısı olmuştu. Henüz 30 yaşındayken Castro'nun hükümetinde bakan olmasına rağmen, emperyalizme karşı yeni cepheler açmak için yeniden sahaya dönmüş, gerilla savaşıyla ilgili teorilerini önce Kongo, sonra da Boliviusa'da uygulamaya sokmuştu. Bunlardan

23 Herbert Marcuse, *One-Dimensional Man* (Londra: Sphere Books, 1964); "Repressive Tolerance" Robert Paul Wolff, Barrington Moore, Jr. ve Herbert Marcuse, ed., *A Critique of Pure Tolerance* (Boston: Beacon Press, 1969), 95–137; *An Essay on Liberation* (Londra: Penguin, 1969).

ikincisinde, sonunda yakalanmış (1967) ve öldürülmüştü. Poster görüntüsü –yakışıklı, saçları darmadağın, kararlı, devrimci beresiyle- bir ikon haline dönüştü, bugün de öyledir. Ocak 1966'da, Havana'da toplanan Üç Kıta Konferansına (Asya, Afrika ve Latin Amerika Halklarıyla Dayanışma Örgütü) bir mesaj yolladı. Vietnam'ın mücadelesinde yalnız bırakılması ihtimaline karşı uyarıda bulundu. "Çatışmanın olduğu yerde, her cepheden durmaksızın, kesin saldırı" devam etmeliydi. Emperyalizm "bir dünya sistemiydi, kapitalizmin son aşamasıydı – ve bir dünya çatışmasıyla yenilmeliydi." Dolayısıyla "dünyada İkinci ve Üçüncü Vietnamlar" yaratılmalıydı. Amerikalılar hoş karşılanmadıkları çeşitli yerlerde mücadele etmeye zorlanarak aşama aşama güçlerini kaybetmeliydi. Önümüzde uzanan yol zor olabilir, dedi, ama ruhu canlandırmak için "silahlı propaganda" mutlaka yürütülmeli, ulusal farklılıklar bir kenara konulmalı, böylece herkes silahlı mücadelenin her türlü anlamlı arenasında mücadele etmeye hazır olmalıydı.[24]

Sonraki yıllarda, gerilla savaşıyla ilgili el kitabı ve Boliviusa'daki başarısız seferi sırasında tuttuğu günlük yayınlandı (köylüleri kazanmayı başaramadığı açığa çıktı). Anahtar kavram "foco" idi. Bu küçük, adanmış insan grubu, hem devleti kendi içkin zorbalığını ortaya çıkarmaya zorlayarak isyan ateşini yakmalı hem de bir alternatifin, daha hoşa giden bir yönetim biçiminin mümkün olduğunu göstermeliydi. Uygulamada Guevara'nın düşünceleri Avrupa ve ABD'deki "1968 kuşağı" üzerinde daha etkili oldu. Latin Amerika dışında devrimciler, daha farklı ve genel olarak daha başarılı olan Maocu modele bakma eğilimindeydiler.

---

24 Che Guevara, "Message to the Tricontinental," ilk baskı: Havana, 16 Nisan 1967, erişim: http://www.marxists.org/archive/guevara/1967/04/16.htm.

Che'nin romantik modeli, Küba Devriminin yanlış bir okumasına dayanıyordu. Castro kendisini geniş bir Batista karşıtı koalisyonun lideri ve bir liberal olarak tanıtmıştı, Marksist Leninist olarak değil – bu bağlantıyı iktidarı ele geçirdikten sonra ilan etmişti. Castro kendi düzensiz savaş kavramını en çok etkileyen şeyin, Ernest Hemingway'in İspanya İç Savaşını konu alan romanı *For Whom The Bell Tolls (Çanlar Kimin İçin Çalıyor)* olduğunu öne sürdü. Amerikalıların sempatisini kazanmak için sıkı çalışıyordu. Mao'nun 1930'larda ılımlı, "Lincoln" tipi, "canlı bir mizah gücüne sahip" lider imajını yaratmak için Edgar Snow'u kullanması gibi, Castro da *New York Times* muhabiri Herbert Matthews'ü kullandı. Matthews, Castro'nun idealizmini, muhtemel antikomünizmini ve gücünü vurgulayan yazılar yazdı. O sırada Castro'nun grubu muhtemelen kırk kişiden ibaretti, ama Castro "on ile kırk kişilik gruplar"dan söz ederek ve bir elçinin olmayan bir ikinci koldan gelen bir mesaj iletmesini sağlayarak, sayılarla ilgili bir illüzyon yarattı.[25] Bu da, özellikle sempatik Amerikalılardan gelen bir dış fonun toplanmasını sağladı. Castro'nun önemi gittikçe artmıştı, çünkü kırsal kesimdeki tabanı hayatta kalmasını sağlarken, kentteki önderliğin en önemli isimleri öldürülmüştü. Başlangıçta mücadelenin kentsel yönünün ve orta sınıfın anahtar unsurlarının desteğinin önemi kabul edilmişti, ama devrim sonrası politikalar ve Castro'nun kendisinin sola kayması, devrimin "dersleri"nin sistemli olarak saptırılmasına yol açtı.[26] Castro ve Che kendi rollerini öne çıkarmak, kentli çalışan sınıf ve önderliğinin önemini azaltmak için devrim tarihini yeniden yazdılar. 1961'de Che, teorisinin anahtar öğesini sundu:

---

25 Boot, *Invisible Armies*, 438 (bkz. bölüm. 14, n. 22). Snow için bkz. 341.

26 Matt D. Childs, "An Historical Critique of the Emergence and Evolution of Ernesto Che Guevara's Foco Theory," *Journal of Latin American Studies* 27, no. 3 (Ekim 1995): 593–624.

> Halk güçleri orduya karşı savaşı kazanabilir. Devrim yapmak için gereken koşulların tümünün tamamlanmasını beklemek gerekli değildir; ayaklanma bunları yaratabilir. Gelişmemiş Amerika'da kırsal kesim, silahlı mücadelenin temel alanıdır.[27]

Önkoşullar meselesi, devrimci teorinin kalbini oluşturuyordu. Devrimci olmayan bir zamanda devrimci olmak son derece hayal kırıcı olabilirdi, ama sanki koşullar altta yatıyormuş ve çarpıcı bir eylemle su yüzüne çıkarılabilirmiş gibi harekete geçilerek, alınan riskler geçmişte pek çok işe yaramayan sefere yol açmıştı. Eğer hoşnutsuzluk varsa, ama gelişmemişse, o zaman bir kıvılcımla kitlesel bir öfkeye dönüştürülebilirdi, ama profesyonel devrimciler genellikle bu kıvılcımın kaynağı değillerdi. Örneğin Mao, kitle desteği kazanmakta siyasal eğitim ve eylemin önemini anlamıştı ve gerillaların kendi kendilerine bir orduyla boyun ölçüşmeleri gerektiğini asla iddia etmemişti. Che, bir devrimin özellik olarak Marksist olabileceğini, bunun katılanlar tarafından mutlaka kabul edilmesi gerekmediğini öne sürüyordu. Bu da siyasal bağlamın üzerinde fazla durmamak ve bunu gereğince dikkate almamak anlamına geliyordu. Che, Giap'ın *Halkın Savaşı, Halkın Ordusu* kitabına bir giriş yazdığında, Vietnam deneyiminin kendi teorisine uyduğu yorumunu yapmıştı, sanki Giap Vietnam'da bir "foco" ile işe başlamış ve mücadelenin politikalarına hiç dikkat etmemişti.[28]

Foco öncü partinin yerine geçmişti ve savaşçılar da askeri cesaretleri aracılığıyla, rejimi zulüm uygulamaya itip kamuoyunun rejim karşısına geçmesini sağlayarak destek buluyorlardı. Başlangıçta Che demokratik kurumların bir rejime meşruiyet kazandırmasının ve onu daha az

27 Che Guevara, *Guerrilla Warfare* (Londra: Penguin, 1967). Ayrıca bkz. Che Guevara, *The Bolivian Diaries* (Londra: Penguin, 1968).

28 Childs, "An Historical Critique," 617.

kırılgan hâle getirmesinin önemini kabul etmişti. 1963'te demokrasi, yönetici sınıfın diktatörlüğünü temsil ettiği gerekçesiyle bir kenara atılmıştı. Devrimci mücadelenin coğrafi sınırlara önem verilmeksizin yürütülebileceğini ve yürütülmesi gerektiğini belirten Üç Kıta Konferansına Mesaj'da görüldüğü gibi, doktrin uluslararası hâle gelişiyle birlikte daha da değişti. Che cesur ve cüretkâr bir komutan olabilirdi, ama siyasal sağduyudan yoksundu ve basitleştirilmiş teorisinin bedelini hayatıyla ödedi. Hiçbir zaman etkili siyasal ittifaklar kurmadı ve bir devrimin kamusal yüzü olacak güçlü bir yerel öndere duyulan ihtiyacın değerini anlamadı. Bunun yerine kendi mistik gücüne inandı, sanki ünlü bir savaşçının varlığı, cesaret ve güven aşılayabilecekti.[29]

Yine de Che'nin Batılı radikaller üzerindeki etkisi büyük oldu. Öncelikle -hiç küçümsenmemelidir- oynadığı role tam oturuyordu. İkincisi ABD emperyalizminin yenilgisi konusunda, içeride yaşayanların çabalarına bağlı olmayan bir teori sunmuştu. Sonuncusu, hiç de vaat edici olmayan malzemelerle bir kitle hareketi oluşturmanın ağır yükünün altına girmeye cesaret edemeyen sabırsız genç radikaller için, kendini adamış devrimcilerden oluşan küçük bir grubun, kitlelerin devrimci potansiyelini ortaya çıkaracak bir yol buldukları takdirde yaratabilecekleri büyük farkı ortaya koyan bir teori ortaya atmıştı. Che'nin düşünceleri, genç bir Fransız entelüktel-yazar olan Regis Debray tarafından en etkili şekilde tanıtıldı. Debray'in *Devrim İçinde Devrim* kitabı, Kübalıların devrim düşüncesini modernleştirmenin bir yolunu geliştirdikleri şeklinde hatalı bir fikir veriyordu.[30] Aslında Debray'in kitabını destekleyen, Guevara'dan çok Castro

29 Paul Dosal, *Commandante Che: Guerrilla Soldier, Commander, and Strategist, 1956–1967* (University Park: Pennsylvania University Press, 2003), 313.

30 Regis Debray, *Revolution in the Revolution* (Londra: Pelican, 1967).

olmuştu. Che Guevara, Debray'i ancak Boliviusa'ya geldiği zaman gördü; Debray'in bu yolculuğu Che'nin yenilgisini hızlandırmıştı, çünkü Debray, Boliviusalı yetkililer tarafından yakalanmış ve Che'nin ülkede olduğunu doğrulamıştı. Che, foco'nun "mikro düzeyine" odaklanarak ve asıl önemlisi, "makro stratejisi"nin Üç Kıta yönüne gereken önemi vermeyerek teorisini basitleştirdiği için Debray'i eleştirdi.[31]

Bir başka Latin Amerikalı, Carlos Marighela, kısa bir süre için Che'nin bıraktığı yerden işi devraldı. Brezilya'da eski bir komünist politikacıydı, Che öldürüldüğünde ellilerindeydi. 1966'da Havana'daki Üç Kıta Konferansına katılmıştı. 1968'de kemikleşmiş olduğunu düşündüğü Komünist Partiden ayrılarak şehir gerillası savaşına destek verdiğini açıkladı. Şehir öğesi, Che'den ayrıldığı başlıca noktayı oluşturuyordu. Büyük ölçüde Boliviusa'daki yenilgisinin sonucu olarak, Marighela gerillanın aşina bir alanda hareket etmesi gerektiğine inanıyordu. Şehirle aşinaydı. 1969 sonunda polis tarafından vurulup öldürülünceye kadar Marighela'nın grubu, adam kaçırma ve demiryolu istasyonlarının ele geçirilmesi dahil bir dizi eylem yürüttü. Marighela, özellikle *Şehir Gerillasının Elkitabı* ile ün kazanmıştı. Öldükten sonra da kitap Havana'da dolaşımdaydı.[32] "Militaristleri şaşırtmak, yormak ve morallerini bozmak" için tasarlanmış bir kampanyadan sonra bir halk ordusunun kurulacağını düşünmesine rağmen,

31 *A.g.e.*, 51. Jon Lee Anderson, *Che Guevara: A Revolutionary Life* (New York: Bantam Books, 1997), Che'nin kitabıyla ilgili daha olumlu bir görüş verirken, Debray için aynı şey söz konusu değildir. Debray sonunda Castro ile Che'nin o kadar da hayranlık uyandıracak kişiler olmadığına karar vermiştir.

32 İlk yayılışı: *Tricontinental Bimonthly* (Ocak/Şubat 1970). Erişim: http://www.marxists.org/archive/marighellacarlos/1969/06/minimanual-urban-guerrilla/index.htm. Marighella ve etkisi için bkz. John W. Williams, "Carlos Marighella: The Father of Urban Guerrilla Warfare," *Terrorism* 12, no. 1 (1989): 1–20.

Marighela'nın devrimi başlatmak için geliştirdiği yöntemler esas olarak terörist yöntemlerdi. Medyanın dikkatini çekmek için bir çeşit "eylem propagandası"na dayanıyordu. Terörizmin "en bariz etkisinin" "halkı ayaklananların kucağına itecek kadar şiddetli bir karşı saldırıya" neden olacağına inanıyordu. Çoğu zaman olduğu gibi, etki bunun tam tersi oldu.

Şiddet Serapları

Aralık 1967'de New York'ta bir forumda, şiddetin meşruiyeti sorunu masaya yatırıldı. Panele katılanlar arasında Hannah Arendt ve Noam Chomsky de vardı. Arendt "şiddet seraplarına" karşı olduğunu belirterek, bunun bir güç değil, iktidarsızlık silahı, ulaşmayı öngördüğü amacı boğabilecek bir araç olduğunu öne sürdü. Diğer panelistlerin, şiddetin haklı ve etkili olduğu örnekler göstermeleri çok zor olmadı; ama en çarpıcı müdahale, dinleyiciler arasından geldi. Tom Hayden (*New York Times*'a göre, "bağlanmamış kravatı konuştukça sallanan ince, solgun bir genç adam"), Küba'da şiddetin "siyasal temelleri" yaratmak için kullanıldığında nasıl "şaşılacak kadar başarılı" olduğunu belirtti. Gettolardaki insanların "kış için şilteler, kıyafetler ve içki stoku sağlamasının, şiddetin yapıcı ve açığa çıkartıcı bir şekli" olduğunu iddia etti ve sonra demokratik işlemlerin başarısızlığından şöyle söz etti:

> "Bana kalırsa, Vietnam'daki savaşı ve Amerikan ırkçılığını –dil veya teoriyle değil eylemle- bitirebileceğinizi kanıtlamadan, sizi bekleyemeyenlerin gösterdiği şiddeti mahkûm edemezsiniz."

Arendt şöyle karşı çıktı: "ABD'deki hükümete şiddetle muhalefet etmek kesinlikle yanlıştır."[33] Ertesi yıl, şiddete

33 Olay, Branch, *At Canaan's Edge,* 662–664'de çıkmıştır. Henry Raymont, "Violence as a Weapon of Dissent Is Debated at Forum in 'Villa-

karşı görüşlerini daha da geliştirerek bunun iktidarı yok etmeyeceğini, yaratacağını belirtti.[34]

Amerikalı radikallerin Latin Amerikalı gerillaları taklit etmesi yıkıcı olurdu. Kara Panterler Küba'da bir talim merkezi kuracak kadar ileri gitmiş ve ABD'nin dağlık bölgelerine "foco"lar yerleştirmeyi öngören bir plan yapmışlardı. Eldridge Cleaver'ın (Kara Panterlerin o zamanki liderlerinden biri) sonradan hatırladığına göre, plan, "küçük hareketli birliklerin kırsal kesimde kolaylıkla yer değiştirmesini, topraktan elde ettikleriyle yaşamalarını ve binlerce askerden oluşan birlikleri işe yaramayan takip operasyonlarıyla kilitlemeyi" öngörüyordu. Geriye dönüp baktığında bunu "gayet gülünç" bulduğunu da eklemişti.[35] En ciddi taklit, SDS'nin bir hizibi olan Weathermen'den geldi.

Bu grubun izi, Nisan 1968'de New York'taki Columbia Üniversitesinin öğrenciler tarafından işgaline kadar sürülebilir. Öğrenciler üniversitenin siyah mahallelere taşmasından ve profesörlerin silah araması yapmasından şikayetçiydiler. Bu tekil bir olay değildi. Dünyanın her yerinde kampuslarda ayaklanmalar ve Vietnam'a karşı gösteriler patlak vermişti. Mayıs ayında V. Fransız Cumhuriyeti, Paris sokaklarını saran ayaklanma sonucu neredeyse devriliyordu. Liberaller için en moral bozucu olay ise, Martin Luther King'in nisan, Robert Kennedy'nin de haziran ayında, tam Başkanlık kampanyası hızlandığı sırada öldürülmesiydi. Bu cinayetler, şiddetdışı doğrudan eylemin ve değişikliği seçim politikalarıyla yapmak isteyenlerin önderlerini ortadan kaldırmıştı. Bundan sonra, (Kennedy'yi şahsen tanımış olan[36]) Hayden, demokratik

ge,'" *New York Times*, 17 Aralık 1967. Süreç için: Alexander Klein, ed., *Dissent, Power, and Confrontation* (New York: McGraw Hill, 1971).

34 Arendt, *Reflections on Violence*.

35 Eldridge Cleaver, *Soul on Fire* (New York: Dell, 1968), 108. Alıntı: Childs, "An Historical Critique," 198.

36 Hayden, liberal şirketçiliği kınarken, Kennedy ile irtibatını sürdürmüştür ve tabutunun başında ağlarken fotoğraı vardır.

politikalarda umut kalmadığına inandı. Üniversite duvarına yazılmış bir slogandan esinlendi (bu slogan da Che'nin Üç Kıta Konferansı mesajından alınmıştı) ve "İki, Üç, Daha Fazla Columbia" başlıklı bir makale yazdı. Kendi vizyonuna hâlâ yapışmıştı:

> Öğrenci protestosu sadece siyah protestonun bir yan ürünü değildir –orta sınıfın manipülasyon ve kariyerizm dünyasına karşı yükselen hakiki bir muhalefete dayalıdır. Öğrenciler, toplumun temel kurumlarına karşıdır.

Ancak artık yaptığı analiz daha keskindi. Üniversiteler emperyalizmle bağlantılıydılar. Hayden barikatlardan, polis saldırıları karşısında binaların yıkılması tehditlerinden ve silah araması yapan profesörlerin odalarına yapılacak saldırılardan söz ediyordu. "Polisin baş edemeyeceği kadar muazzam olabilecek bir kriz düşünülebilir."[37]

Columbia ayaklanmasının liderlerinden Mark Rudd daha da keskindi. Radikalizme yavaş yavaş ve düşünerek 1950'lerin sonunda ulaşmış olan Hayden'ın tersine, Rudd aniden radikalleşmişti. Siyasal analizi daha az ince ve politikaları daha aşırıydı. Sonradan kendisini samimi olarak "savaşı bitirmek ve devrim yapmak için şiddetin gerekliliğine inanmış" "Che Guevara kültünün bir üyesi" olarak tanımlayacaktı. Konuşmalarında hep "Yönetici sınıf hiçbir zaman barışçı yollarla teslim olmayacak," cümlesini ve Mao Zedong'un "Siyasal iktidar silahın namlusundan çıkar," şeklindeki ünlü aforizmasını tekrarladığını hatırlayacaktı. Panterler zaten ABD içinde devrimci bir savaş için çarpışmaktayken, "kahramanca bir fantezi" geliştirdi; Panterleri "sonunda askerler içerden dağıtacaklardı ve elbette bizim yönettiğimiz devrimci ordu, oradan kaçanlarla kurulacaktı."[38]

---

37 Tom Hayden, "Two, Three, Many Columbias," *Ramparts*, 15 Haziran 1968, 346.

38 Rudd, *Underground*, 132.

Kampusa gelişmiş bir devrimci teoriyle gelen Maocular karşısında, Rudd'un grubu Küba ve Columbia Üniversitesinin birleşmesine dayalı kendi teorileriyle onlara karşılık vermeleri gerektiğine inandılar. Onlar şehir gerillaları olacaklardı, "Solun geri kalanının yavaş gitme yaklaşımını reddedeceklerdi, tıpkı Che ve Fidel'in Küba'da gerilla savaşına başlarken Küba Komünist Partisinin muhafazakârlığını reddedişleri gibi. Bizim kutsal kitabımız Debray'in *Devrim İçinde Devrim*'iydi." Weather yer altı hareketi, işte bu grubun içinden çıktı. Amacı üniversitelerden çıkarak gençleri gelecek olan silahlı mücadele için örgütlemekti. Grubun adı Bob Dylan'ın bir şarkı sözünden geliyordu ("You don't need a *weather* man to know which way the wind blows"/ Rüzgârın nereden estiğini bilmek için hava raporuna gerek yok). SDS'nin ilk zamanlarındaki deneme ve açıklık duygusunun yerini, eski moda Marksist hizip kavgası almıştı. Şehir gerillası olma girişimleri fars ve trajedinin bir bileşimiydi, sayıları hiçbir zaman üç yüzü aşmadı, anahtar isimler ise kısa süre sonra kendi patlayıcılarının ellerinde patlaması sonucu öldüler, kaçtılar veya hapse girdiler. Kara Panterlerin kaderi de aynıydı, üstelik daha da şiddetliydi. Rudd sonradan, arkadaşlarıyla birlikte "Yüzlerce kampusta şubeleri, güçlü bir ulusal kimliği ve dev bir büyüme potansiyeli olan, Amerika'nın en büyük radikal organizasyonunu, bir devrimci şehir gerillası fantezisi uğruna nasıl bozduklarını" hatırlayarak bundan duyduğu pişmanlığı dile getirdi.[39] Columbia Üniversitesinde profesör olan sosyolog Daniel Bell bunu önceden görmüştü. "*Desperado* taktikleri tutarlı bir toplumsal hareketin işareti değil, hınç ve iktidarsızlıkla acılaşmış bir romantizmin son nefesleridir," demişti. "SDS, tarzı nedeniyle yıkılacak," diye öngörmüştü. "SDS kargaşa içinde yaşıyor, ama kaotik içgüdülerini,

39 *A.g.e.*, 144.

geniş toplumsal değişimleri gerçekleştirmek için gereken sistemli, sorumlu davranışa dönüştürmekten aciz."[40]

Chicago'ya dönüş

1960'lar, Amerikan dünyasıyla güneydeki ayrımcılığın acı gerçeği arasındaki uçurumu daha da çarpıcı hâle getiren yenilikçi protesto biçimleriyle başlamıştı. Bunlara katılanlar, saygın, kontrollü ve net Amerikan idealizmini temsil ediyorlardı. 1960'lar boyunca, protesto bağlamı çarpıcı biçimde değişti. Güneydeki siyasal ilerlemeler, şehir gettolarındaki ekonomik umutsuzluk ve hem anlamsız hem meşru olmadığı düşünülen çirkin bir savaşta çarpışmak üzere gönderilme korkusuyla karşılaştı. Hareketin sert siyasal çekirdeği Leninci bir öncü veya Guevaracı bir foco haline dönüşmeye başlarken, kenarlarda daha bireyci, özgürlükçü, hoşgörülü bir kültür kök salıyor, Amerikan yaşam tarzına kalıcı ve kışkırtıcı bir şekilde meydan okuyordu. Aynı demokratik dalgalarda yüzmelerine rağmen, Vietnam dışında bu karşıkültürle radikal politikaların el ele gitmesini açıklayabilecek mantıklı bir neden yoktu. Ama Vietnam onları bir araya getirdi.

1967'de nazik, zevk düşkünü –çoğu zaman uyuşturucudan kafayı bulmuş- "hippi"ler, "çiçek gücü" şeklinde "sevgi ve barış" sunarak ortaya çıktılar. Resmi bir önderleri hiç olmadı, ama *beat* şairi Allen Ginsberg'in şahsında bir peygamberleri vardı. Anne-babası komünistti, ama bu Ginsberg'i siyasal aktivizme karşıt hâle getirmişti. 1950'lerde şöhreti büyürken odaklandığı şey "ayaklanma veya toplumsal protesto" değil, "farkındalık biçimlerinin keşfi"ydi.[41] Ancak 1963'te Saygon'a yaptığı bir ziyaret onu daha da politikleş-

40 Daniel Bell, "Columbia and the New Left," *National Affairs* 13 (1968): 100.

41 3 Aralık 1966 tarihli mektup. Bill Morgan, ed., *The Letters of Allen Ginsberg* (Philadelphia: Da Capo Press, 2008), 324.

tirmiş ve Vietnam Savaşının güçlü bir muhalifi haline getirmişti.[42] Ginsberg'de bir oyunculuk vardı, sanki iddialarının bazen saçma olduğunun farkındaydı, ama şiirin ve Budist duaların farkındalığa etkisi konusundaki inancı samimiydi. Kavram veya uygulamada her zaman anlaşılır olmayan düşünceleri, dilin gücüne dayanıyordu.

1966'da, bir şiir okuma seansından sonra, Ulusal Öğrenci Birliği toplantısında "Savaşın sona erdiğini ilan ediyorum," diye haykırmıştı. Sonradan amacının, dilini "tarihsel olayla aynı hâle getirmek" olduğunu açıklamıştı, yani "savaşın sonu" dediğinde, bunun "dil aracılığıyla bir kuvvet alanı yaratacağını" kast etmişti, "bilinçli irademin gücüyle bu öyle kuvvetli ve mutlak bir beyan olacaktı ki, Dışişleri Bakanlığının ve Johnson'un ağzından çıkan dilin kuvvet alanına meydan okuyacak, ona karşı harekete geçecek ve sonunda onu yenecekti." Neredeyse postmodern anlamda, kendi dilini savaş-yapıcıların "kara mantraları"yla güç sınavına sokmuştu. Bu, "tartışmaya karşı büyüyle" karşılık veren bir siyasal eleştiriydi.[43] Bu temayı folk şarkıcısı Phil Ochs devraldı ve Kasım 1967'de New York'ta üç bin genç insanın sokaklarda koşarak yüksek sesle "Savaşın sona erdiğini ilan ediyorum," diye haykırdığı bir gösteri yapıldı. Hippilerin siyasal kanadı olarak "Yippiler" fikri buradan doğdu.

Yippilerin kurucuları Abbie Hoffman ve Jerry Rubin'di. İkisi de on yılın başından beri radikal protestolara katılmışlardı. Rubin, Berkeley serbest konuşma hareketine girmiş ve savaşa karşı tartışmalar düzenleyen tam zamanlı bir eylemci olmuştu. Hayal gücü geniş bir taktisyen olarak ün kazanmıştı, ama aynı zamanda iyi-

42 Ginsberg ile röportaj, 11 Ağustos 1996, erişim: http://www.english.illinois.edu/maps/poets/g_l/ginsberg/interviews.htm.

43 Amy Hungerford, "Postmodern Supernaturalism: Ginsberg and the Search for a Supernatural Language," *The Yale Journal of Criticism* 18, no. 2 (2005): 269–298.

ce sola kaymıştı. İkisi de standart protesto biçimlerinin çarpıcılıklarını kaybettiği ve yeni tür gösterilerle medyanın ilgisini çekip mesaj vermenin gerektiği konusunda birleşmişti. Rubin 1966'da eylemcilerin "propaganda ve iletişim uzmanları" haline geldiğini öne sürmüş ve karşıkültürü sisteme meydan okumanın bir yolu olarak görmüş, çizgi romanlardan sokak tiyatrosuna kadar her biçimi kullanarak bütün cephelerde sisteme karşı çıkmıştı. Ginsberg'in mantrasının onlara çekici gelmesinin nedeni buydu. Ağustos 1968'de Demokrat Partinin Chicago'da yapacağı konvansiyon için planlanan protestolar hakkında düşünürken, geleneksel bir gösteriden farklı bir şey yapmak istemişlerdi. Sonunda bir karşıkültür etkinliği fikrini benimsediler, bu "Yaşam Festivali," gerçeküstü mizahla anarşizmi birleştirerek konvansiyonu bir sirke çevirecekti. Ocak ayında Yippi manifestosu ilan edildiğinde, festival için şöyle deniyordu: "Parklarda sevişiyoruz. Okuyoruz, şarkı söylüyoruz, gülüyoruz, gazeteler basıyoruz, konvansiyon taklidi yaparak dalga geçiyoruz ve kendi dönemimizde ÖZGÜR AMERİKA'nın doğuşunu kutluyoruz."[44]

Savaş bu kadar kötü giderken, Lyndon Johnson seçime katılmamaya karar vermişti. Başkan yardımcısı ve halefi olarak onayladığı Hubert Humphrey, Robert Kennedy'nin ölümünden ve savaş karşıtı senatör Eugene McCarthy'nin kampanyadan fiilen çekilmesinden sonra Başkanlığa adaylığını koymuştu. Johnson'ın çekilmesi, protestodan vazgeçmek için yeterli bir neden değildi. Hareketin bütün hizipleri "ışığa koşan sinekler gibi" Chicago'da toplanmıştı. Aralarında hâlâ şiddetdışı doğrudan eylemden

44 Yippilerin kökenleri hakkında bkz. David Farber, *Chicago' 68* (Chicago: University of Chicago Press, 1988). İsim 'hippie' ile tam uyumluydu (o da modaya uygun deyiminden geliyordu), ayrıca etkisi mutlu bir çığlık gibi olma avantajı vardı. Ona şakacı bir inanılırlık kazandırmak için 'gençlik uluslararası partisi' baş harflerinden türetilmiş gibi bir referansı vardı.

yana olan radikal barışçılar, SDS'nin yeni sert adamları vardı ve Yippiler şehrin su sistemine LSD katmak, delegelerin salonuna duman bombası atmak ve kışkırtma derecesi değişen cinsel gösteriler düzenlemek gibi söylentilerle yetkililere sataşıyorlardı. Yıllardır şehrin belediye başkanı olan ve Amerikan politik dünyasındaki en etkili makinalardan birini yöneten Michael Daley, polisi göstericilerin üzerine salmak gerektiğinde, belli bir stil sahibiydi. Konvansiyonun özenle yürütülmesine karşı çıkacak herkese hayatı çok zorlaştırmakta kararlıydı. Polise kendini hiç tutmaması emredilmişti. Bazıları sivil kıyafetleriyle göstericilerin arasındaydı. İki tarafın da kışkırtıcıları vardı ve iki taraf da çatışmadan bir çıkar bekliyordu.

Tom Hayden, Chicago için yapılan hazırlıkların merkezinde yer alıyordu, buna gösteriler için izin almak da dahildi. Diğer eylemcilerle konuşurken benimsediği söylem gittikçe vahşileşmekteydi. Bu onun varoluşçu anıydı. Soykırımı görmezden gelen o "iyi Almanlar"dan biri olmadığını göstermeliydi. Korkunç bir savaşa karşı çıktığını ilan ederken -bir varoluşçu olarak- bunun için kişisel bir bedel ödemeye de hazırdı. Bu ruh hali, polis vahşetinin masum kurbanları olma şerefinden sadece en alttakilerin yararlandığıyla ilgili inanışla da güçlenmişti. Çatışmanın yükseltilmesi, savaşın yurtiçindeki bedelini daha da artıracaktı. Kurulu düzenin, bir kâr-zarar hesabı yaparak "sağdaki uyuyan köpeklerin" uyanmasına yol açsa bile Güney Vietnam'ı terkedeceği sonucuna vardı.[45] Rubin de hareketin büyümesi için baskıya ihtiyaç duyduğu teorisine katıldı. Baskı, diyordu, "protesto gösterisini savaşa çevirecek. Oyuncuları kahraman yapacak. Bireylerden oluşan kitleleri bir topluluk haline getirecek (...) Kenarda duranı, tarafsız gözlemciyi kuramcı yapacak. Herkesi bir taraf seçmeye zorlayacak."[46]

---

45 Gitlin, *The Sixties*, 289.

46 Farber, *Chicago' 68*, 20–21.

Bu tür sözler Ginsberg'i kaygılandırdı. Sonradan açıkladığına göre, hiçbir zaman bir "isyan" şairi olmamıştı. Bu, "daha aptal olarak daha akıllı olmaya çalışmak" demek olurdu, "öfkelenerek daha barışçı olmak istersiniz." Onun amacı farkındalığı arttırmaktı.[47] Chicago'da, tercih ettiği "özfarkındalık akademileri" ve "ruhanilik sınıfları" yerine "kıyametin kanlı vizyonlarını" görmüştü.[48] Oraya koşarken bir şiir yazdı (Hatırla Polisin korumak için silahlandığı Çaresiz düzeni/ Devrimcinin onurlandırmaya ant içtiği Çaresiz Özgürlüğü"). Sonradan Chicago'ya gidişini, sadece Yippilerin adına değil, "bütün siyasal hayatımız bağlamında da" "dinsel bir deney" olarak açıkladı. Polisin müzik festivalini yasaklamak konusundaki kararlılığına karşı tedbirli davranılmasını istedi. Kendisini sakinleştirici etkiye sahip bir kişi olarak sunarak, göstericilerin şiddet veya isteri karşısında "Om" diye şarkı söylemesini teşvik etti. "Om diye mırıldanan on kişi yüz kişiyi sakinleştirebilir. Om diye mırıldanan yüz kişi bin kişinin metabolizmasını düzenleyebilir. Om diye titreyen bin beden, üniformalı veya çıplak, hepsi korkan insanlarla dolu bütün bir Chicago caddesini hareketsiz hâle getirebilir." Gösteriler sırasında bir noktada, yedi saat boyunca şarkılı duaya önderlik etti. Bunun ve diğer savaş karşıtı performanslarının amacı, bir düşünceyi iletmek veya bir ilkeyi belirtmek değil, "bir varlık halini sağlamaktı."

Sıradan insanların devleti destekleyebileceği koşulları göz önüne almadan; devleti kendi kötülüğünü sergileye-

---

47 Harry Oldmeadow, "To a Buddhist Beat: Allen Ginsberg on Politics, Poetics and Spirituality," *Beyond the Divide* 2, no. 1 (Kış 1999): 6.

48 *A.g.e.*, 27. 1970'lerin ortaları gibi, oldukça konvansiyonel bir tutumla geriye doğru bakan bir gözlem: "Altmışlı yılların sonlarındaki tüm eylemlerimiz, Vietnam Savaşını uzatmış olabilir." Sol kanat Humphrey'e oy vermeyi reddettiği için Nixon seçildi. Ama o Humphrey'e oy vermişti. Peter Barry Chowka, "Interview with Allen Ginsberg," *New Age Journal*, Nisan 1976, erişim: http://www.english.illinois.edu/maps/poets/g_l/ginsberg/interviews.htm.

cek bir noktaya getirmenin, halkın buna karşı çıkmasına yol açacağı düşüncesiyle bir kere daha karşılaşıyoruz. Sayılarının azlığı nedeniyle hayal kırıklığına uğrayan radikaller, bu sayıyı artırmak için polis zorbalığını kullanmak istemişti. Bütün bunlar cop darbeleri ve kan revan içindeki göstericilerden oluşan bir sahneye bakan dünya medyasının gözü önünde oluyordu.[49] Taktik açıdan sert çizgide olanlar kazanmış, hareket ise kaybetmişti. On yılda görülen radikalleşme, kurban vererek dikkat çekmeye, bilinçlenme çağrılarına ve paylaşılan değerlerin ortaya atılmasına dayanan bir politikanın sınırlarını yansıtıyordu. "Ayakta tahammül etmek, sessizce yürümek ve saygıdeğer tarzda giyinmek" gibi özelliklere sahip olan önceki şiddetdışı eylem kavramları, yerlerini "bağrışmaya, tehditlere, ıslıklamaya, şakalara, küfürlü dile, çöp fırlatmaya, büyük bir öfke patlaması duygusuna ve şiddet eğiliminin büyümesine" bırakmıştı.[50]

Chicago'daki çatışmalar marksist açıdan incelendiğinde, ortaya çıkacak analizlerden biri, bunların çalışan sınıftan polislerle orta sınıftan göstericiler arasında yaşandığı olurdu. Çalışan sınıfın öfkesi, ayrıcalıklı yaşamlar sürmüş, şimdi de kendilerini pohpohlayan sisteme karşı çıkan, geleneksel değerlere sahip çıkanlarla alay eden, sorumluluklardan ve gurur duymaları gereken vatanseverlik simgelerinden (özellikle bayraktan) yüz çevirmiş olanları hedef almıştı. Düzensizlik ve yozlaşma korkuları, çalışan sınıfın siyasal davranış tarzını etkilemeye başlamıştı. Alinsky, soldaki aşırılık ve şiddetin kaçınılmaz cevabı olarak sağın yükselmesinden korkuyordu. *Rules of Radicals*'i yazarak, yeni devrimcilere "sahneden veya za-

49 Her şey sona erdikten sonra, Hayden,Yeni Solun adı çıkmış yedi lideriyle birlikte (Kara Panterlerin başındaki Bobby Seale dahil), kargaşa çıkarma suçuyla tutuklandı. Duruşmaları bir komediye dönüştü.

50 Scalmer, *Gandhi in the West*, 218 (bkz. bölüm. 23, n. 7).

mandan bağımsız olarak, insan politikalarındaki merkezi eylem kavramları"nı hatırlattı. "Sisteme karşı pragmatik bir saldırı" ihtiyacından söz etti. Sıradan çalışan insanları yok saymanın veya onlara hakaret etmenin tehlikelerine haklı olarak dikkat çekti. Alinsky ve Rustin, yeni radikaller kuşağına bir sorumluluk ahlakı aşılamaya çalışırken, gençlerin enerjisini kıskanan, çevreleri hâlâ yoksulluk, eşitsizlik ve şiddetle dolu olduğuna göre başarısız olmuş yaşlı adamlar olarak görüleceklerinin farkındaydılar. Aynı zamanda, uğrunda mücadele ettikleri insanların en alttakiler olduğunu, çünkü çoğunluk haline gelme kapasitesine sahip olmadıklarını ve onları örgütlemenin uzlaşmalar ve kesinlikle ittifaklar gerektiren gayet zahmetli bir iş olduğunu kabul ediyorlardı. Her gün hayatta kalabilmek için mücadele etmek zorunda olan insanlardan, belli belirsiz sloganlarla tanımlanmış, daha tehlikeli ve daha geniş bir mücadeleye atılmalarını beklemenin anlamsız olduğunu anlıyorlardı.

ABD Vietnam'dan 1973'e kadar çekilmedi. Ama Amerika'nın oynadığı rol, sivilleri askere alma uygulamasının sona ermesiyle siyasal açıdan daha az zehirli hâle geldi. Yeni Solun genç eylemcileri de kendi yollarına gittiler, bazıları eski hallerinden daha ılımlı hallere dönüştüler, bazıları eski bağlılıklarını tamamen terkettiler. Geriye kalan, müzik ve modada ve bir dereceye kadar eğlenceye yönelik uyuşturucu kullanımında, ama aynı zamanda elitizme, hiyerarşiye ve bürokrasiye karşı duyulan güvensizlikte yansımalarını gördüğümüz günlük yaşamın eleştirisi oldu.[51] Bireylerin değerine odaklanılması, kendi kaderini tayin etme ve özgürleşmeye ilişkin sömürgecilik karşıtı dilin, eşcinseller ve kadınlar gibi damgalandıklarını ve baskı altında tutulduklarını hisseden gruplara uygulanmasına yol açtı.

---

51 Michael Kazin, *American Dreamers: How the Left Changed a Nation* (New York: Vintage Books, 2011), 213.

Kadınların Kurtuluşu

Feminizm yeni bir dava değildi ve bu konuda öğrenci hareketinin büyümesinden önce önemli kitaplar yazılmıştı, ama "kadınların kurtuluşu," insanların kendi kaderlerine hükmetmesi ve değerlerini ortaya koyması düşüncesine adanmış bir hareketin doğal sonuçlarından biriydi. Suffragette çağındaki ilk gruplar yok olmuştu. Eşit haklarla ilgili talepler, artık işçi hareketi aracılığıyla dillendiriliyordu, tabii eğer dillendiriliyorsa. Kadınlar 1961'de Başkan Kennedy'nin Eleanor Roosevelt başkanlığında Kadınların Statüsü adlı bir komisyon kurmasıyla yeniden hareketlendiler. Komisyon 1963'te kadınların hak ve fırsatlarının önüne çıkan engeller konusunda bir rapor kaleme aldı. "Cinsiyet" kelimesi, 1964 Vatandaşlık Hakları Yasasına eklendi, bu ek, başlangıçta ayrılıkçı bir Kongre üyesi tarafından bir çeşit şaka gibi önerilmiş, sonra feministlerle oluşturulan ilginç bir ittifakla öne sürülmüştü. Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu bunu bir şaka olarak kabul etti ve hiçbir şey yapmadı. 1966'da Ulusal Kadın Derneği (National Organization of Women, NOW) buna karşı bir tepki olarak kuruldu. Başkanı Betty Friedan'dı. Friedan'ın kitabı *The Feminine Mystique (Kadınlığın Gizemi)*, hem işyeri uygulamaları hem de evde kendilerinden beklenenler nedeniyle kenara itildiklerini hisseden bütün bir kadın kuşağının sesini duyurdu.[52] Kadınlar, istikrarlı bir şekilde Amerikan işgücünün hayatî bir parçası (1970'lerin başında yüzde 40'ı) haline gelmişti ve artık ikinci sınıf ücret ve koşulları kabul etmemeye başlamıştı. Friedan halkla ilişkilerden iyi anlıyordu ve nispeten küçük olan bir örgütün başkanı olarak rolünden yararlanarak medyanın dikkatini kendisinin ve meslektaşlarının görüşlerine çekebildi. Başlangıcından itibaren hareketin net bir önderliği vardı.

52 Betty Friedan, *The Feminist Mystique* (New York: Dell, 1963).

NOW'dan ayrı olarak hareketin bir başka dalı da, Yeni Solun eylemcileri olarak çalışırken dışlanma konusunda epeyce deneyim yaşamış bir dizi genç kadın arasında gelişti. Çoğu erkek olan önderlerin baskıyla ilgili eleştirileriyle, kadınlardan sadece ast roller veya cinsel lütuflar beklemeleri arasındaki çelişkiyi fark etmemeleri mümkün değildi. Stokely Carmichael, 1964'te "SNCC'de kadınların elde edebileceği tek pozisyon yüzükoyun," demişti. Mary King ve Casey Hayden (Tom Hayden'ın ilk eşi), dönüm noktası sayılan bir denemede, hareketteki kadınların statülerinden "mutlu ve mesut" olmadıklarını, yetenek ve deneyimlerinin boşa harcandığını belirtiyordu. Bugün çekingen bir metin olarak görünen belgede "nesnel olarak Amerikan düşüncesine, cinsiyete dayalı kast sistemi gibi uzak görünen bir şeye dayanarak bir hareket başlatma şansımız sıfırdır," denilmekteydi. Bu nedenle savaş, yoksulluk ve ırk sorunları üzerinde çalışmanın sürdürülmesini beklemekteydiler. Ancak yine de ortaya attıkları sorulara, "ülkenin değil cevap vermesi, bunlarla yüzleşmeyi bile becerememesi" nedeniyle, "kadınların toplumda eşit insanlar olarak yaşaması sorunu, halkın karşısındaki en temel sorunlardan biridir" demekteydiler.[53]

Ancak kısa süre sonra erkek eylemcilerin aldırmaz davranışları, gözardı edilemeyecek kadar can sıkıcı hâle geldi. Erkek arkadaşları onlara tepeden baktıkça öfkeleri de artıyordu. 1967'de gruplar daha belirgin bir feminist gündem için dayatmaya başladı. NOW'un aksine, bu kadın grubu protesto ve halk arasında örgütlenme konu-

53 Casey Hayden ve Mary King, "Feminism and the Civil Rights Movement," 1965, erişim: http://www.wwnorton.com/college/history/archive/resources/documents/ch34_02.htm. Casey Hayden için bkz. Davis W. Houck ve David E. Dixon, eds., *Women and the Civil Rights Movement, 1954–1965* (Jackson: University Press of Mississippi, 2009), 135–137.

sunda ciddi deneyime sahipti.[54] 1969'da Carol Hanisch, hareketin içindeki kadınların durumunu yansıtan bir makalede, karşılıklı destek için bir araya geldiklerinde sanki bir hastalığa çare arıyorlarmış gibi toplantıların bir çeşit "terapi" şekline dönüşmesinden şikâyet ediyordu. Anahtar, kişisel olanın siyasal olduğunu anlamaktı. Bunlar ancak ortak eylemle çözülebilecek sorunlardı.[55] Bunun varoluşçu bir strateji olarak işlemesinin nedeni, yasal değişiklik için mücadele dışında, önderlik ve örgütlenmeye bağlı olmayışı, eşitlik ve değer vermeye ilişkin çekirdek ilkelerin rutin olarak teyit edilmesine bağlı olmasıydı. Bunun için hareketin nerede önderlik edebileceği veya edip etmemesi gerektiği ya da belli bir yaşam tarzının benimsenip benimsenmemesi konusunda bir anlaşmaya varılmasına da gerek yoktu. Bir kere açığa çıktığında, feminist şikâyetlerin özünü anlamak kolaydı, görmezden gelmek ise zordu. Bazıları, ataerkil düzenle evlilik ve anneliğin baskıcı niteliği konusunda daha radikal çıkışlar yapabilirdi, ama istiyorlarsa bunu görmezden gelip, kürtaj, cinsel saldırı veya eşit ücret hakkı gibi kadınlar için önemli konular üzerinde yoğunlaşabilirlerdi.[56]

Kadınlar, vatandaşlık hakları hareketinin açtığı yoldan yürüdükçe, eşcinseller de onların peşinden geliyorlardı. *Gay*ler, siyahlardan sonra kendilerinin Amerika'daki en büyük azınlık grubunu oluşturduklarını belirtiyordu. Çoğu sadece cinsel tercihleri yüzünden damga yemeden saygınlıklarını korumak istiyordu. Dönem, eşcinselliğin

---

54 Jo Freeman, "The Origins of the Women's Liberation Movement," *American Journal of Sociology* 78, no. 4 (1973): 792–811; Ruth Rosen, *The World Split Open: How the Modern Women's Movement Changed America* (New York: Penguin, 2000).

55 Carol Hanish, "The Personal Is Political," Shulamith Firestone ve Anne Koedt, eds., *Notes from the Second Year: Women's Liberation*, 1970, erişim: http://web.archive.org/web/20080515014413/http://scholar.alexanderstreet.com/pages/viewpage.action?pageId=2259.

56 Ruth Rosen, *The World Split Open.*

İgrenç, tedavi gerektiren bir psikiyatrik hastalık olarak kabul edildiği dönemdi. 1960'lar boyunca bu parya statüsüne son vermek, yetişkinlerin özel yaşamlarında ne yaptıklarının hükümeti veya işverenleri ilgilendirmediğini kabul ettirmek için çaba gösterildi. Karşıkültürün etkisiyle, "gay kurtuluşu" ve eksiksiz cinsel özgürlük talepleri, genelgeçer saygıdeğerlik kaygılarını bir kenara itmeye başladı. Temmuz 1969'da New York'ta Greenwich Village'daki gay barı Stonewell Inn'e yapılan bir polis baskını, sonunda ayaklanmaya dönüşen büyük bir tepkiye neden oldu. Eşcinsel haklarından yana, ama daha muhafazakâr gruplar kaygılandı, ama olay radikal eylemcilerin gay haklarını hayatî öneme sahip bir dava olarak benimsemelerini sağladı.[57]

Bazı açılardan, Vietnam Savaşına karşı sürdürülen aktivizm de buna benziyordu. Çarpıcı protesto eylemleri –askerlik belgelerini, hatta Amerikan bayrağını yakmak gibi- herkesin zevkine uymayabilirdi, ama savaşa karşı gittikçe büyüyen gösteriler dikkati çekiyordu. SDS'lilerin özgün muhalefetin önderi olması, onlara mücadelenin kurallarını koyma hakkını vermiş değildi. Muhalefetin tabanı genişledikçe, kamuoyu yoklamaları ve ana akım yorumcuların desteğini kazandıkça, hükümetin görmezden gelemeyeceği bir siyasal ağırlık ediniyordu. Bu hareketlerde Tolstoyvari bir nitelik vardı; birçok kişinin bireysel kararlarından, yeni hayat biçimleri, kültürel şekiller, siyasal ifadeler doğuyordu.

Pek çok birey için önemli sorunları çarpıcı hâle getirmekte kullanılan ve kişisel olanın siyasallaşmasını sağlayan yöntemler, bundan daha geniş bir siyasal bilinçlilik yaratamazdı. Eşitsiz olarak dağıtılmış bir değer olarak iktidarla ilgili başlangıçta duyulan kaygılar, aldığı payın âdil olmadığını düşünen herkesin uyanmasına yol açmış-

57 Robert O. Self, *All in the Family: The Realignment of American Democracy since the 1960s* (New York: Hill and Wang, 2012), Bölüm 3.

tı. İktidarın peşinde koşulmamalıydı; gerçekten de iktidara bir ilgi duyulduğu görüntüsü bile kuşku yaratıyordu. Tercih edilen örgütlenme biçimleri, önder olabilecekleri geride tutmak ve boğucu bir bürokrasiden kaçınmak için tasarlanmıştı. Bu tür örgütlenmeler, ortak bir dava konusunda iletişim kurabilen, eğitimli, söyledikleri net, kendilerini adamış, enerjik gençlerden oluşursa, bir noktaya kadar işleyebilirdi, ama kısa süre sonra enerji düzeyleri düşünce, onlar da zayıfladı; karşılaşılan seçimler zordu; başlangıçtaki stratejiler çok uzun dönemlere yayılmak zorunda kaldı, duygular bıkkınlık, yorgunluk ve kafa karışıklığını yansıtmaya başladığında güçlerini kaybetti.

Buna alternatif olarak, yoğun öfke ve derin hayal kırıklığı duygularının egemen olduğu zamanlarda eylemler içgüdüsel olabiliyor, patlayabiliyor ve göz alıcı jestlere dönüşebiliyordu. SDS ve SNCC'nin kaderleri, tartışma eksikliği ve önderliğe duyulan güvensizliğin sonuçları açısından uyarıcıydı. Ancak burada bile geriye bırakılan bir miras vardı: İktidara tepeden değil, aynı zamanda tabandan bakmak, örgütleri ve bunların verdiği kararları şeffaf hâle getirmek, devlet ve şirket bürokrasilerinde kalıcı bir etki yarattı, daha yatay hiyerarşiler ve daha açık yapılar için taleplerin doğmasını sağladı. Aşırı Sol grupların işe yaramayan terörizmi, 1970 ve 80'lerde, doğrudan şiddetdışı eylemden daha fazla manşet olmuştu. Ancak 1989'da Doğu Avrupa'da ve –en azından başlangıçta- 2001'de "Arap Baharı"nda yaşanan olaylar, 1960'ların başındaki vatandaşlık hakları hareketinin kullandığı tekniklerin yankılanmasını sağladı. Bu ikisi arasındaki halka, Muste ile birlikte çalışmış ve ilk dönemdeki oturma eylemlerinden bazılarına katılmış, uzun bir mücadele geçmişine sahip bir barışçı olan Gene Sharp'tı. Şiddetdışı eylemin çağdaş kuramcısı oldu, hatta Tom Schelling'in himayesinden yararlandı. Schelling, Sharp'ın üç ciltlik büyük eseri *The Po-*

litics of Nonviolent Action adlı eserine bir giriş yazdı.[58] Eser Gandhi'nin yenilikçi rolünü vurguluyor ve Gregg'in jiu-jitsu kavramını kullanıyordu, ama özellikle hükümetlerin "halkın iyi niyeti, kararları ve desteğine" bağımlı oldukları sonucuna varan, bunun tersini reddeden bir iktidar anlayışı ortaya atması nedeniyle önemliydi. Bu koşul gerçekleştiğinde, halk kendi isteğiyle itaat edecek, ancak onayını geri çekebilecekti. Sharp, bu amaca ulaşabilmek için gösterilerden dilekçe ve boykotlara, grevlere hatta ayaklanmalara kadar hangi yolların kullanılabileceğini listelemişti.[59] İran'dan Venezuela'ya kadar otoriter rejimler Sharp'ı tehlikeli bir ajitatör olarak gördü; fikirleri Arap sokaklarına ulaştı.[60] Deneyim şiddetdışı eylemin hem potansiyelini hem de sınırlarını vurguluyordu. İtaatsizliğe karşı tavizsiz şiddete başvuracak kadar hoşgörüsüz bir rejimin, muhaliflerini de şiddete itme ihtimali yüksekti.

Hareketin 1960'lardaki ilham verici ve hayal gücü yüksek yönleri, başlangıçtaki ivmeyi kazandırmıştı. Kısa vadeli sonuçlar üzerine düşünenler, umutlarını ilk boykotlar, oturma eylemleri ve gösterilerle gerçekleşebileceklere bağlasalardı, büyük olasılıkla baştan cayarlardı. Deneyimin ağırlığı onlara karşıydı. Hareketi canlandıran, davadan ve tüm engellere rağmen doğruyu yapmaktan duyulan değer duygusuydu. Toplumsal değişimden çok, siyasal değişimden yana olan bir hareket, bir kere seferber olduğunda, daha örgütlü ve hesapçı hâle dönüşmek, sonuçlar üzerinde düşünmek için baskı altında kalmaktaydı. Tom Hayden'ın SDS'deki ilk yoldaşlarından olan Todd Gitlin, akademik bir sosyolog ve hareketin anı yaza-

58 Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action*, 3 cilt. (Manchester, NH: Extending Horizons Books, Porter Sargent Publishers, 1973).

59 198 taktik listesi için, cilt 2:, *The Politics of Nonviolent Action*. Listeye erişim: http://www.aeinstein.org/organizations103a.html.

60 Sheryl Gay Stolberg, "Shy U.S. Intellectual Created Playbook Used in a Revolution," *New York Times*, 16 Şubat 2011.

rı oldu. Şiddet söyleminin zararlı etkisinin ve bunun Yeni Solun idealist değil, manasızca yıkıcı olarak tanımlanmasını sağlayarak Sağ'ın işine yarayacağının farkındaydı. SDS ile ilgili yazılmış hazin anıların ortak bir temasıydı bu. Gitlin, Saul Alinsky'nin *Rules for Radicals*'ı yazdığı sıradaki yaşa yaklaştığında, *Letters to a Young Activist*'i kaleme alarak, gençlere kendi kuşağının hatalarından sakınmalarını öğütledi. Max Weber'le başlayarak kendisine döndü, gençliğinde "Bir Meslek Olarak Politika"yı sinir bozucu ve "ilham vermekten uzak" bulduğunu kabul etti. Weber'in bir sorumluluk ahlakını dayatmasına karşı, Gitlin "radikal eylem sadece koşulları değiştirmeli, imkânsız olanı daha mümkün hâle getirmelidir," iddiasının ortaya atılabileceğini belirtti. Artık kabul ediyordu: "Sonuçlar: Bunlardan kaçış yok. İdeallerin ve tutkuların en büyük yanlış hesaplarla uyumlu olabileceğini görmek ne kadar moral bozucu!" Çağdaş sorunlara karşı bir sivil itaatsizlik kampanyası planlayan eylemciler için bunun "uzun vadeli, stratejik" olması gerektiği uyarısında bulundu. Böyle bir kampanya "dünyayı iradeyle yeniden yaratmayı umut etmemeli" veya "sadece kendini ifade etmekle yetinmemeliydi." Bir iddia ortaya atmalı ve "tarih içinde yer almalıydı, tarihin kapılarını dışarıdan vurmamalıydı," fırsatları yakalamalı ve "popüler (altta yatsalar bile) inanış ve duygulara" seslenmeliydi.[61]

61 Todd Gitlin, *Letters to a Young Activist* (New York: Basic Books, 2003), 84, 53.

26. BÖLÜM

Çerçeveler, Paradigmalar, Söylemler ve Anlatılar

Ben peygamber değilim. Benim işim eskiden duvar olan yerlere pencereler açmak.

—Michel Foucault'ya atfedilmiştir

Karşı kültürün fikirlerini eğitimli orta sınıflar yükleniyor, bunlar yalnız sosyal seçimleri değil, politikanın ve iş dünyasının işleyişini, hatta genelde entelektüel hayatı da etkiliyordu. Bu fikirler Amerikan politikalarında sola doğru bir kayma yaratmadı – hem de hiç! Zaten bunu bir sonraki bölümde göreceğiz. Ama büyük fikirlerin tartışılma biçimi üzerinde çok büyük bir etki yaptı. En büyük içgörü (çok da yeni sayılmazdı), dünyaya anlam vermek için zihinsel kurgulara ihtiyaç duyduğumuza göre, gerçekliği ancak bir tek şekilde kavrayabileceğimizdi. Demek ki başkalarının kafasındaki kurguları biçimlendirebilenler, o insanların tutum ve davranışlarını da etkileyebilirdi. Zaten Lippmann'ın kamuoyu teorisi de, Bernay'in "rıza mühendisliği" yaklaşımı da tam bu noktayla ilgiliydi. Lippman'la Bernay bunun, eğer iyi niyetle, aydın kişiler

tarafından, sağlam kamu politikaları uğruna yapılması durumunda, iyi bir şey olacağını iddia etmişlerdi. Nazi ve komünist totaliterliklerinin yaptığı medya manipülasyonlarının etkileriyse, bu konudaki tüm iyimserlikleri sabote eden uygulamalardı.

Totaliterliğe verilen liberal cevap, insan anlayışının doğal sınırları ne olursa olsun, en iyi yolun, tecrübeleri ve deneyleri paylaşarak zihinleri açmak, tüm olanakları içerecek kadar genişletmek yolundaydı. Ne kadar iyi niyetli veya deneysel olursa olsun, bir tek görüşün dayatılması yerine, insanoğlunun en büyük umutları çeşitlilikte ve çoğulculukta yatmakta, bir fikirler piyasası oluşturulmasındaydı. Liberal demokrasi ancak özgür, çeşitli, tartışan bir medyanın, gerçeğe yönelik en yüksek standarttaki araştırmalarla bir araya getirilmesiyle garanti altına alınabilirdi. Böyle olması, görevi medyanın omuzlarına yüklüyordu – hatta ondan daha çok, üniversitelerin, akademisyenlerin omuzlarına bindiriyordu. Onlar raporlarında ve analizlerinde mümkün olan en objektif tutumla davranmalıydılar. Hoşgörülü, açık bir toplumun örnek filozofu Karl Popper, Avusturya'da doğup büyümüş, ama sonra Nazilerden kurtulmak için Londra'ya kaçmıştı. Tüm bilimsel girişimlerde son derece katı bir ampirizme ihtiyaç olduğunu, her öneriyi yanlış olma olasılığına karşı test etmek gerektiğini, insanların zihinlerinde oluşmuş kusurlu kurgulara dayanan bilgilerin de testten geçmesiyle sağlıklı bilgiler envanterinin zenginleşmesinin getirdiği rahatlamaya erişilmesinin mümkün olacağını söylüyordu.[1]

Yeni Solun ortaya serdiği sorun, Batının liberal demokrasilerinde varmış gibi gözüken çoğulculuğun ve çeşitliliğin bir hayal olduğu iddiasıydı. Karşı çıkılmayı hak eden önermeler normal kabul ediliyor, diğer perspektifler

1 Karl Popper, *The Open Society and Its Enemies* (Londra: Routledge, 1947).

ve talepler marjinalize ediliyordu. Bu zaten Marksistlerin standart tutumuydu ve Gramsci'nin hegemonya kavramının da yüreğinde yatıyordu. O kavram da 1950'lerde giderek dikkat çekmeye başlamıştı. Soldaki tartışmalar Frankfurt Okulunun takipçilerini, bu arada Herbert Marcuse gibi kimselerin de etkisi altındaydı. New York'taki Yeni Sosyal Araştırmalar Okulunda toplanmış olan göçmen girişli teorisyenler, bilginin nasıl geliştirildiğini, nasıl sosyal ilişkilerle sürdürüldüğünü açıklayarak "gerçeğin sosyal kurgusu" kavramını ortaya attılar.[2] Önemi artanlar arasında Fransız teorisyenler de vardı ve bu sefer varoluşçulukdan çok, post-yapısalcılarla post-modernistler sivrilmekteydi.

Sosyal bilimler ana akış alanında saha araştırmaları ve deneysel gözlemler belki Avrupa yüksek teorisine dokunmuyordu, ama sürekli olarak 'bilişsellik' kavramının sınırlılıklarını ve yorumsal kurgunun önemini vurgulamaktaydılar. Politik tartışma konusu, yorumsal kurguların dışardan kasıtlı olarak manipüle edilip edilemeyeceğiydi. Araştırmalar bunun zaten düzenli olarak yapılmakta olduğunu söyler gibiydi – örgütlü bir seçkinler komplosu olarak değilse de, konuların politik gündeme alınıp çıkarılması ya da meselelerin duyurulma, açıklanma biçimine etki şeklinde yapıldığına işaret ediliyordu.

William James bu konuyu daha 1869'da ele almıştı. "Bildiklerimiz gerçek mi" diye sormamış, "Biz bir şeylerin gerçek olduğunu hangi koşullar altında düşünüyoruz?" diye sormuştu. James'in düşüncelerini geliştiren sosyolog Erving Goffman ise, "Biz gerçeği, tartışabilmek, yönetebilmek, anlayabilmek için bir çerçeveye oturturuz, sonra da uygun bilişsel ve eylemsel repertuvarları seçeriz,"

2 Peter L. Berger ve Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (Garden City, NY: Anchor Books, 1966).

diye açıklama yapmıştı. Goffman, bireylerin çevrelerindeki dünyaya anlam verebilmek için nasıl mücadele ettiklerini, ne tecrübeler yaşadıklarını görmüş, bilgileri sınıflandırabilmek için yorumsal şemalara ya da birincil çerçevelere bu yüzden ihtiyaçları olduğu kararına varmıştı.[3] Önümüzdeki bir konuyu görmenin çeşitli yolları varsa, çerçevelemek, bunlardan bir tanesinin bize en doğal olanı gibi gözükmesi demekti. Bunu yapabilmek için, durumun bazı özelliklerini vurgulamak, akla yakın sebeplerle bunların mümkün olan sonuçlarına ağırlık vermek ve işlerlikte olan değerlerle normları önermek gerekirdi.

Bütün Dünyanın Gözleri Üstümüzde

Temeldeki ittifakı yaratmakta ve sürdürmekte medya büyük bir rol oynamak zorundaydı; özellikle gazetelerle radyonun yerini televizyon alıp politik olaylarda ana bilgi kaynağı haline gelince, o rolün önemi daha da büyümüştü. Medyanın pek de iyi olmayan bir rol de oynayabileceği meselesi 1940'larda Robert Merton tarafından, 1930'lardan kalma bir konuyla, bilgiye sosyal etkiler tartışmasıyla ilişkili olarak ele alındı. Merton gerçi Lasswell'in ileri sürdüğü, propagandanın etkileriyle ilgili iddialar konusunda kuşku duymaktaydı, propagandası yapılan kişi ya da konu hakkında pek az şey biliniyor olmasına da kaygılanıyordu, ama bir Yahudi olarak asıl korktuğu şey Nazilerin yükselişi meselesiydi. 1041'de Columbia Üniversitesine geçtiğinde, Paul Lazarsfeld'le yoğun bir işbirliğine

3 Erving Goffman, *Frame Analysis* (New York: Harper & Row, 1974), 10–11, 2–3. William James, *Principles of Psychology*, vol. 2 (New York: Cosimo, 2007). Söz konusu bölüm *Mind* dergisinde çıkmıştır. James selektif dikkat, entim katılım ve 'zaten bilinen'den itiraz gelmemesi gibi konuların önemini gözlemlemiş, çeşitli alt-dünyaların nasıl var olabileceğini, her birinin 'kendi karakteri' olabileceğini ele almış ve Goffman'a göre sonunda vazgeçmiştir.

girdi. Lazarsfeld bir miktar psikoloji eğitimi de almıştı ve o sıra Columbia'da Uygulamalı Sosyal Araştırmalar Bürosunu yönetiyordu. Merton, teorinin ampirik araştırmayla birleştirilmesi gerektiğine kuvvetle inanan biriydi ve bu işbirliğine katkısı da esas olarak bu oldu.[4]

Erken dönem araştırmalarında, kitle iletişiminin etkilerinin, arkadaşlarla ve aileyle iletişimden gelen etkilere oranla çok daha sınırlı olduğunu ortaya koydular. Kanıları değiştirmekten çok, onaylıyor, yerleşmesine katkı yapıyorlardı. 1948'de yayınladıkları bir ortak makalede, medyanın "sosyal eylem"e etkisini ele aldılar; burada esas demek istedikleri, güçlenmiş ırk ilişkilerine ya da örneğin sendikalara sempati göstermeye yönelten ilerici etkilerdi. Bu yazıda, etkileri eleştirenlerin düşüncelerine de yer verdiler (örneğin reformcuların insanları ücretli kölelikten ve sürekli çalışmaktan kurtarmak amacıyla gösterdikleri onca çabaya rağmen, kitleler şimdi de yeni kazandıkları boş zamanlarını medya ürünlerine, yani önemsiz ve yüzeysel ıvır zıvıra harcıyorlardı).

Medyanın sosyal normları güçlendirme yolundaki politik etkisini özetlerken, özel hayatta o normlardan sapmalar olduğunda bunları göstermekle, uyuşturucu etkisi

---

4 Peter Simonson, "The Serendipity of Merton's Communications Research," *International Journal of Public Opinion Research* 17, no. 1 (Ocak 2005): 277–297.Bir yan etkisi, Merton'un (çağının en dikkat çeken sosyologlarından biri olan) C. Wright Mills'i projesine katması olmuş, ama Mills projenin analizleri konusunda çok bocalamış ve sonunda Lazaesfeld tarafından kovulmuştur – bu da *The Sociological Imagination*'da "Abstracted Empiricism," başlığı altında görünmesini açıklamaktadır. "Ayrıntılar ne kadar çok olursa olsun, inanç gerektirmeğe değer olduklarına kimseyi ikna edememiştir." Saldırıların hainliği, sonunda Mills'in ana akış sosyologları tarafından neredeyse aforoz edilmesine yol açmıştır: John H. Summers, "Perpetual Revelations: C. Wright Mills and Paul Lazarsfeld," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 608, no. 25 (Kasım 2006): 25–40.

yapmakla, kamusal ilgisizliğe yol açmakla ve insanlara politik gerçekliğin ikincil bir resmini yansıtmakla 'konformizm' kavramını güçlendirdiğini ortaya koydular. Eleştirel değerlendirmelerine az bir dayanak gösterdikleri için, ticari sponsorlukla işleyen kitlesel medya dolaylı yoldan da olsa gerçek ve ikna edici bir eleştiri çıkmasını kolaylıkla engelledi. Eğer radyo veya TV programlarına ufak tefek de olsa bazı ilerici konular sokarlarsa, kanal sahiplerinin çıkarlarına zarar vermiş sayılacaklardı. Ne de olsa, "parayı veren düdüğü çalar"dı. Acaba medyanın kamu davranışlarını daha ilerici bir yönde biçimlendirebileceği koşullar da var mıydı? Olabilirdi, ama bunun için medyanın bölünmemiş olması ve zaten var olan görüşlerin (temel değerleri değiştirmeye kalkmadan) tercih edilen yöne yönlendirilmesi gerekirdi. Böyle bir durumda bile herhangi bir eylem yaratmak için mutlaka yüz yüze temas da devreye sokulmak zorundaydı.[5]

1970'lerin başlarında, geniş kitlelerin konulara verdiği önemle, gündem oluşturma arasında bir ilişki bulunduğu artık kabul edilmişti, çünkü bazı konular öne çıkarken diğer bazılarının dikkat bile çekmediği belli olmuş, bunun da, o konunun ne kadar geniş olarak ve hangi ortamda verildiğiyle (yani gazetenin hangi sayfasında ya da haber bülteninin içindeki konumunun neresi olduğuyla) ilgisi olduğu sabitleşmişti.[6] Belli bir konu ya da olay eğer medyaya yansımıyorsa, bizim kişisel gündemlerimize de, hayat alanımıza da girmediği doğruydu.[7] Medyadaki ko-

5 Paul F. Lazarsfeld ve Robert K. Merton, "Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action," içinde, L. Bryson, ed., *The Communication of Ideas* (New York: Harper, 1948), 95–188.

6 M. E. McCombs ve D. L. Shaw, "The Agenda-setting Function of Mass Media," *Public Opinion Quarterly* 36 (1972): 176–187; Dietram A. Scheufele ve David Tewksbury, "Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of the Media Effects Models," *Journal of Communication* 57 (2007): 9–20.

7 McCabe, "Agenda-setting Research: A Bibliographic Essay," *Political*

nuların bazıları haber kaynağının gündemini yansıtırken, birçok durumda da gündemi oluşturma konusunda en büyük güç, konumundan ötürü devletin elindeydi. Dolayısıyla medya, insanları belli konularda düşünmeye teşvik edip, diğer konuları dışlamaya yöneltebiliyordu, ama insanlara ne düşünmeleri gerektiği emredilebilir miydi? Radikal aktivizmden profesyonel sosyolojiye geçiş sırasında Todd Gitlin, SDS'nin karakteri ve rotasıyla, bunun nasıl yansıtıldığı arasındaki farkı ele aldı. Daha önce gördüğümüz gibi, bir davadan yana sempati toplamanın yolunun, o dava uğruna gösteri yaparken polis tarafından dövülmek olduğu varsayılıyordu. Chicago'da polis göstericilerin arasına dalarken, göstericiler, "bütün dünya seyrediyor" diye tempo tutmakta, bunu kendilerine saldıranların uluslararası kınamalara hedef olacağının uyarısı olarak seslendiriyorlardı. Yine de önceki on yılın insan hakları aktivistlerinden farklı olarak, bunun politik etkileri en iyi ihtimalle bile belirginlikten uzaktı. Birçok medya organında, asıl kınanan polis değil, göstericiler oluyordu.

Gitlin medyanın gerçeğe bir ayna tutmaktan çok, insanların neyi gerçek varsaydıklarını şekillendirmekte olduğunu ortaya koydu. Sonradan o dönemini şöyle hatırlıyordu: "Hâlâ soylu, rasyonalist, 'Altmışlar-sonrası' önyargıların esiriydim; kötü fikirlerin tatsızlığıyla başlayan, zamanla geriye bakışta bir optimizme dönüşen o fikirlerle imgeler farklı olsaydı, anlayışlı bir toplum bu harekete ısınırdı, soğuk bakmazdı, o zaman eylem de daha iyi bir politik iklim yaratır, bunu yıllarca, hatta on yıllarca sürdürürdü, dedirten bir etki söz konusuydu."[8] *Bütün dünya Seyredi-*

Communication Review 1 (1976): 3; E. M. Rogers ve J. W. Dearing, "Agendasetting Research: Where Has It Been? Where Is It Going?" içinde, J. A. Anderson, ed., *Communication Yearbook 11* (Newbury Park, CA: Sage, 1988), 555–594.

8 Todd Gitlin, *The Whole World Is Watching: Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left* (Berkeley ve Los Angeles, CA:

yor adlı kitabı, medyanın gösterileri yayınlayışının önemli olduğunu kabul etmekte, ama bunun da, olayın ne şekilde bildirildiğine bağımlılık yarattığını ortaya koymaktadır.

Gitlin, hegemonya konusundaki Gramsi analizlerinin farkındaydı. Halkın kurulu düzeni kabulleniş biçimini oluşturmak için yukardan gelen iknayı aşağıdan gelen rıza ile birleştirmesi fikrini biliyordu. Toplumda doğan hareketlerin tarihini ve bunların nasıl açıklandığını değerlendirirken bazı bakımlardan Gramsci görüşlerini, modern kitle iletişimi ortamına göre güncellemekteydi. Goffman'dan, medyanın neyi nasıl yayınlayacağını seçerken kullandığı çerçeveler kavramından da çok beslenmişti. "Medya çerçeveleri, bilişsel yorum, sunuş, seçme ya da dışlama süreçlerinde kalıcı paternlere oturmuştur." Söylemi düzenlemenin bir yoluydu bu, zaten bir yolu olmak zorundaydı. Dünyayı olduğu gibi, tümüyle yayınlamak mümkün değildi.

> Var olan şeyler pek çoktur. Dünya her an çeşitli olaylarla kaynamaktadır. Belli bir olayın içinde bile dikkati çekebilecek sonsuz sayıda ayrıntı vardır. Çerçeveler, seçim, vurgu ve sunuş ilkeleridir, var olanla, olup bitenle, önemli olanı düzenleyecek küçük teorilerden kuruludur.[9]

Zaman zaman bazı şeyleri görmezden gelmekle, ayrıntıya indirmekle, marjinalize etmekle ya da kötülemekle veya hareketin üyeleri arasındaki farklardan yararlanıp, savunulan davadan çok, en kötü davranış örneklerine mercek tutmakla, medyanın SDS'yi nasıl sabote ettiği, onu son derece ilgilendirmekteydi. Buradan hareketle, radikallerin hegemonyaya meydan okumak için olanak bulması, uygun koşullara kavuşması konusunu düşünmeye başladı. Seçkinler durumlardan emin olamadıkları zaman, olayları

University of California Press, 2003), xvi.

9 *A.g.e.*, 6.

kendi çıkarlarına uygun olarak tanımlayamıyorlardı. Kilit faktör belki de radikallerin birlik olmasında değil, kurulu düzenin birlik olmasında yatıyordu. Sıradan insanların gösterdiği tepki de önemliydi. Onların kendi değerleri ve normları vardı. Gösterilerde bunlara da meydan okunduğundan kuşkulanıyorlardı. Konular yerleşik düzen ya da medya metodolojisinin ötesine geçiyor gibiydi.

Thomas Kuhn

Ortada gevşek fikir sistemlerinin bulunduğu, bunların sınırlı ampirik dayanaklarına rağmen politik açıdan etkili olabileceği fikri, ilk olarak Kenneth Galbraith'in "konvansiyonel bilgelik" kavramıyla ifade buldu. Bu terim bir süreden beri bazı fikirlerle ilgili olarak zaten kullanımdaydı, ama Galbraith bunu 1958'de "kabul edilebilirlikleri nedeniyle her zaman saygı gören fikirler" için kullandı. Onun önerisine göre, çoğu zaman bir şeyin doğru diye kabul edilmesi, akla yakın olabileceği kadar da, rahatlatıcı, özsaygı verici veya tanıdık gelen bir şey olmasının yansımasıydı. En basit düzeyde, konvansiyonel bilgelik, bir iş adamının ticaret odası önünde bir ekonomik güç olup olmadığı konusunda yerilmesi gibi olayların nadiren ortaya çıkıyor olmasında kendini belli eder. Ama sosyal bilimler dalının en üst düzeylerinde de vardır. Genel kabul edilenlerden ufak tefek sapmalar belki çok hoşa bile gidebilir, ama bunların ne kadar ateşli biçimde savunuluyor olmasına göre "bazen konunun saçma denilerek bir kenara atılmasına kadar varabilir veya bilimsellik dışı olmakla ya da aptallıkla suçlanmaksızın, çerçevenin kendisine yönelik bir tehdit haline gelmesi engellenebilir." Galbraith konvansiyonel bilgeliğin aslında entelektüel yeniliklerin ikide bir ileri sürülmesi yüzünden istikrara ve devamlılığa olanak vermeyecek bir sele dönüşmesi durumunu

önleme açısından değerli olduğunu da kabul etmektedir. Asıl tehlike, "değişim kesin bir zorunluluk haline gelmedikçe koşullara uymak"tan kaçınmaktır. Konvansiyonel bilgeliğin düşmanı, Galbraith'e göre, eskimedir, yani "fikirler değil, olayların gelişmesidir."[10]

Galbraith konvansiyonel bilgeliğe olumsuz bir çağrışım getirmiştir. Daha tarafsız bir terim de vardır ve o terim daha da iyi tutunmuştur: "Paradigma." Thomas Kuhn 1960'da, en etkili kitaplarından biri olan *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* adlı çalışmasında, elit belirsizlik ile olayların akışının bir araya gelmesinden doğabilecek dinamiği tanımlarken, güç yapılarının yerleşik düşünce yapılarına bağımlı olduğunu görüşünü de desteklemiş, genellikle politikadan ayrı bir alan olarak görülen, deneysel metot ve kanıt birikimine dayalı yaklaşımı oraya uygulamıştır. Objektif gerçeğin ilerici ifadesi olarak bilimsel çabalar yerine Kuhn, asıl söz konusu olanın bir dizi paradigma kayması (değişmesi) olduğunu iddia etmiştir. "Paradigma," belli bir bilimsel toplulukta yerleşmiş olan bir fikirler demeti olup, o topluluğu hem politik hem de ampirik anlamda sarsmaktadır. Bilimsel topluluk belli bir paradigma içinde çalıştığında, bu "normal bilim"dir. Çekirdek hükümleri öğrencilere öğretilmiş, araştırmalar (aynı sonuçları onayladığında) cesaretlendirilmiş ve ödüllendirilmiştir. Sonunda gözlemler bazı açıklanamaz gibi görünen anomaliler gösterdiğinde, ortaya zorluklar çıkar. Kuhn bunu "bilişimsel devrim" olarak isimlendirmektedir. Bilim insanlarının bildiklerine inandıkları her şeyin yeni baştan değerlendirilmesi, tüm eski varsayımların ve enformasyonun yeniden tartılması gerekir ve çoğu zaman eski muhafazakârlar buna hışımla karşı koyar. Ama bir süre sonra, yeni paradigma eskisinin yerini alır. Bunun klasik örneği Kopernik Devrimidir: Gezegenlerin

10 J. K. Galbraith, *The Affluent Society* (Londra: Pelican, 1962), 16–27.

dünya çevresinde döndüğü yolundaki eski varsayımı yıkmış, çünkü güneş çevresinde yörünge çizmekte olduklarını kanıtlamıştır.

Kuhn'un mesajı, inançların, mantığa ve deneylere dayalı olsalar bile kökleri rasyonelliğe dayanmayan faktörlerden etkileneceklerini söylemektedir. Bu son derece politik bir savdır, radikallerle eski düzeni savunanlar arasında, eski yerleşik yönetişimle bir arada var olamayacak çatışmaları getirebilecektir. Onaylanmış politik stratejiler nasıl devrim zamanlarında ise yaramıyorsa, onaylanmış bilimsel metotlarda mantık da aynı durumdaydı. Kritik zamanlarda farkı yaratan, bilimsel metodun dışındaki faktörlerdi, örneğin kişiliğin gücü ya da devrimci güruhun veya zorlayıcı gücün bilimsel karşılığı sayılabilecek unsurlar gibi. Yeni bir paradigma, bir tür zorlayıcı onay kazanacak, buradan bir elitler dolaşımı oluşacak, normal bilim yine akmaya devam edecek, bu yeni anomalilerin birikip süreci tekrar başlatmasına kadar sürecekti.[11] Devrimler açısından bakıldığında, bu durum Marx'tan çok Paretto'yu onaylıyordu. Kuhn kendisi de bu görüşünün altında yatan muhafazakârlığı fark etmiş, 1960'ların öğrenci ayaklanmaları sırasında paradigmaları entelektüel baskı olarak tanımladığı için ona da devrimci demeleri karşısında dehşete kapılmıştı. Öğrenciler, "bize paradigmaları anlattığınız için teşekkür ederiz," diyorlardı. "Artık onların ne olduğunu bildiğimize göre, onlarsız da yaşayabiliriz." O noktada, fena halde yanlış anlaşılmış olduğunu hissetmiş, kitaplarını okuyan pek çok kişinin oradan bu anlamı çıkarmış olmasından hiç hoşlanmamıştı.[12] O aslında paradigmaların mutlaka zararlı ya da yanıltıcı

11 Sal Restivo, "The Myth of the Kuhnian Revolution," Randall Collins, ed., *Sociological Theory* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), 293–305.

12 Aristides Baltas, Kostas Gavroglu ve Vassiliki Kindi, "A Discussion with Thomas S. Kuhn," James Conant ve John Haugeland, eds., *The Road Since Structure* (Chicago: University of Chicago Press, 2000), 308.

olduğunu söylemiş değildi. Bir sürü malzemenin tutarsız ve akıl karıştırıcı olmasını onlar önlüyordu. "En azından bir tür teorik ve metodolojik inanç olmasa, o inançlar seçim yapmaya, değerlendirmeye ve eleştirmeye olanak vermese, bilimsel sorgulama imkânsız hâle gelirdi."[13] Bir paradigmanın oluşmasına izin veren tek şeyin bilimsel politikalar olduğunu da söylemiş değildi. Normal bilim içinde krizler zaten çıkacak, nedeni de devam eden araştırmalar, keşiflerde bulunma hevesleri ve araştırmaların zaten inanılan şeyleri onaylamaktan başka sonuç vermemesi karşısında duyulan sabırsızlıktı. Kuhn yine de "bir paradigmayı inkâr etme kararının, aynı anda başka bir paradigmayı kabul etmek anlamına geleceğini, bu yolda verilen kararın da, her iki paradigmayı birbiriyle ve doğayla karşılaştırma sonucu geleceğini" iddia etmeyi sürdürdü.[14]

Kuhn'a pek çok eleştiri yöneltildi, bu arada tarihi fazla basitleştirilmiş biçimde ele aldığı da öne sürüldü. Tarif ettiği sürecin tarihte yer almış olduğu durumlar da kesinlikle vardı, ama teoriler "normal bilim" zamanlarında da önemli değişikliklere uğrayabiliyor, hatta eski paradigmalara bağlı kişiler bile zaman zaman yeni hamleler karşısında heyecanlanabiliyordu. Kendisinin bilim mesleğine fazla içe dönük biçimde odaklandığı, bilim insanlarının içinde bulunduğu geniş sosyal bağlama, profesyonelliğin ve bürokrasinin gelişmesiyle ortaya çıkan etkilere fazla dikkat etmediği de söylendi. Kuhn sonradan, özellikle 1970'de kitabını yeniden yayınlarken birtakım

13 Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2. baskı (Chicago: University of Chicago Press, 1970), 5, 16–17. Erişilebilir bir entelektüel biyografi için bkz. Alexander Bird, "Thomas S. Kuhn (18 July 1922–17 June 1996)," *Social Studies of Science* 27, no. 3 (1997): 483–502. Ayrıca bkz. Alexander Bird, *Thomas Kuhn* (Chesham, UK: Acumen and Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000).

14 Kuhn, *Scientific Revolutions*, 77.

revizyonlar yaptı. O noktadan sonra, radikalizm mesajı verdiği iddiaları azaldı, entelektüel enerjisi daha çok bilimin felsefesinin daha çapraşık yönlerine odaklandı.

Ne var ki, o zamana kadar fikirlerine vermek istediği anlamlar ne olursa olsun, kullandığı terminoloji artık başka mesleklerde çalışan insanlar tarafından çoktan benimsenmiş bulunuyordu. 1987'de Kuhn'un çalışmaları, özellikle 1976-1983 dönemi için, 20. yüzyılın *beşeri bilimler* alanında en çok referans gösterilen kaynağı olarak belirlendi.[15] "Paradigma kayması" sözü bir klişe haline geldi, gerçek bir bilimsel devrimin çok uzağındaki bazı koşullar için de kullanılır oldu. Ortaya koyduğu model ya da en azından o modelin basitleştirilmiş şekli, izafiyetçilere bir armağan gibi gözüktü, sosyal felsefeler de dahil olmak üzere, belirli tutarlı bakış açılarının kusurunun, gerçekle ne kadar ilişkili oldukları değil, arkalarında nasıl bir politik güç bulunduğuyla ilgili olduğu kavramına sarıldılar. Bunun etkili bir örneği, Sheldon Wolin'in Kuhn'u kullanarak, siyasal bilimlerde var olduğu iddia edilen "davranışsalcılık" eğilimine meydan okumasıydı. Wolin burada, fiziksel bilimlerde izlenen metodolojik rotayı izlediğini iddia etmekteydi. "Belli bir noktaya kadar, önemli olan hangi paradigmanın daha doğru olduğu değil, hangisinin uygulanacağıdır," diyordu.[16]

Eskiden olduğu gibi sarih, formel bilimsel teorileri tarif edip sonra bunların tersine kanıtlarla sarsılmasındansa, paradigmalar artık paketler halinde önyargılara ya da zımnî, enformel, çoğu zaman akıl karıştırıcı, iç çelişkilerle dolu, üstelik sanki kök salmış ve değiştirilemez

15 E. Garfield, "A Different Sort of Great Books List: The 50 Twentieth-century Works Most aktaran: the *Arts & Humanities Citation Index*, 1976–1983," *Current Contents* 16, 20 Nisan 1987): 3–7.

16 Sheldon Wolin, "Paradigms and Political Theory," Preston King ve B. C. Parekh, eds., *Politics and Experience* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1968), 134–135.

gibi görünen, kendi içinde tutarlı, sımsıkı kontrol altında sanılıp, olaylardan etkilenmeyeceği düşünülen peşin hükümlere izin verir hâle gelmeye başladı. İnanç sistemlerini kategorize edip güçlü paradigmalar haline getirerek, bireylerle grupları bu kalıplara sokmaya, uydurmaya çalışmak, genellikle belli yönlerde o paradigmadan sapma eğiliminde olan, paradigmayı kültürel açıdan spesifik yönleriyle tanımlayan, onu kendi politik koşullarına göre şekillendiren ya da içinden nasıl davranılacağına dair türlü türlü modeller oluşturan bireylerle gruplara hakkaniyetli davranmaya yetmiyordu. Eğer doğru sayılacak şey, bilimsel çaba kadar da politik manipülasyonun sonucuysa, o zaman geniş bir konular grubunun politize olması imkânları da doğuyor demekti.

Örneğin "akıllı tasarım" dediğimiz garip olayı düşünün. 1996'da California'da bulunan Bilim ve Kültürün Yenilenmesi Merkezi adlı bir yer, "materyalizmi ve yıkıcı kültürel mirasını silip yerine pozitif bir bilimsel alternatif getirmeyi kendine amaç edindi." 1999'a gelindiğinde, bir strateji de geliştirilmişti. Buna Takoz Projesi denilmekteydi.[17] Teşbihin (metaforun) kaynağı, materyalist sanatı "dev bir ağaç" olarak ele almaya dayanıyordu. Ama bu ağacın gövdesi, en zayıf noktalarına küçük bir takoz sıkıştırmakla yarılabiliyordu. "Takozun ince ucu"nu temsil eden bir dizi kitap, evrim teorisine karşı söylemlerdeydi. 1991'de Phillip Johnson'un, *Darwinizm Yargılanıyor*'uyla başlayan bir dizi oluşturulmuştu. Evrim teorisinin alternatifi, akıllı tasarım'dı. Dünyanın izah edilmesine evrimin rastgeleliğinin yetmeyeceğini, onun yerine tutarlı bir tasarım gerektiğini savunuyor, ama akıllı tasarımcının kutsal kitaplardaki Tanrı olduğunu söyleyecek kadar ileri gitmiyordu. Bunun teşvikçileri, Kuhn'un teorisini kullanarak

17 The Wedge Project, The Center for the Renewal of Science and Culture, http://www.antievolution.org/features/wedge.pdf.

devrimsel biyolojinin aslında bir grup bilimsel seçkin tarafından yüceltilen bir hakim paradigma haline getirildiğini ve karşıt görüşleri bilerek tasfiye ederken onların bilimsel dergilerde yayınlanmasına olanak vermediğini ileri sürmekteydiler. Sosyal baskılar nedeniyle meraklı genç bilimcilerin karşıt kavramları inceleme konusunda cesaretinin kırıldığı da söyleniyordu.[18]

Takozun daha genişletilmesi için akıllı tasarımın "Hıristiyan ve teistik inançlarla tutarlı" olduğu ileri sürüldü. Bundan sonraki aşamada "yayınlar ve görüş oluşturma" devreye girdi. Bu çalışmalar okullara ve medyaya yaygın şekilde iletilecek, Hıristiyan görüşlerin bu davayı desteklemesine özel vurgu yapılacaktı. Esas büyük zorluk üçüncü aşamada gelecek, akademik konferanslarda doğrudan meydan okumalara geçilecek, kararlı bir zorlama, mümkün olursa yasalarla desteklenecek ve hedef okullara yöneltilecekti. Uzun vadeli amaç, yalnız akıllı tasarımı "bilimde hakim perspektif" haline getirmekle kalmayıp, "*beşeri bilimler*in etik, politika, teoloji ve felsefe alanlarına yaymak ve güzel sanatları etkilemesini de sağlamaktı."

Bunun teşvikçileri, çerçeveleme konusunun öneminin de farkındaydı. Johnson, "Kitabı Mukaddes'i ve Yaradılış faslını tartışmalardan uzak tutun, çünkü bir İncil-bilim dikotomisi başlatmak istemiyoruz," diye ısrar ediyordu. "Asıl ihtiyaç, laik akademik çevrelerde sesimizi duyurmak ve dindar sapkınları birleştirmek." Yaradılış faslından uzak durmanın nedenlerinden biri, o bölümün bilim

18 Intelligent Design and Evolution Awareness Center, http://www.ideacenter.org/contentmgr/showdetails.php/id/1160. Bu karışıma ek olarak, Kuhn'u eleştiren bazıları evrim teorisini de eleştirmişlerdi, özellikle Steven Fuller (hem *Thomas Kuhn: A Philosophical History for Our Times* (Chicago: University of Chicago Press, 2000)'un hem de *Dissent Over Descent: Intelligent Design's Challenge to Darwinism* (Londra: Icon Books, 2008)'un yazarı Ayrıca bkz. Jerry Fodor ile Massimo Piattelli-Palmarini, *What Darwin Got Wrong* (New York: Farrar, Straus, ve Giroux, 2010).

olarak eğitime sunulmasına karşı mahkeme kararları bulunmasıydı. Hatta bunu teşvik edenlerin okul yönetim kurullarına üye olması bile mahkemeler tarafından yasaklanmıştı. Hareket, görüşlerini ders kitaplarına sokmayı kabul ettiremeyince, taleplerin yumuşatılması gerekti, evrimin öğretilmesi sırasında bunun kanıtlanmamış bir teori olduğu, doğruluğunun tamama tutulmaması gerektiği, ikna edici alternatif teoriler de varken, onun gerçek gibi öğretilmemesi gerektiği talep edildi. Sonunda 2005 Kasımında *Kitzmiller'a karşı Dover Okul Bölgesi* davasında mahkeme akıllı tasarım'ın taleplerini reddeden bir hüküm verdi, gerekçe olarak da, alternatif görüşün yaradılıştan yeterince farklı olmadığını, dolayısıyla okul müfredatında yeri olmaması gerektiğini belirtti.[19]

Bu dava "paradigma" paradigmasının zorluklarını göstermektedir. Evrim de, akıllı tasarım da, tam anlamıyla tutarlı dünya görüşleri yansıtmamaktadır. Evrimci biyologlar arasında büyük görüş farklılıkları bulunmakta, ama bir kriz duygusu görülmemektedir: Evrim, araştırmacıları değerli buluşlarla dolu alanlara yönelten güçlü bir teoridir. Kuhn'un bakış açısıyla, dominant matris açısından ortada hâlâ tartışmalı bazı örnek paradigma-

---

19 ABD liselerindeki biyoloji öğretmenleri arasında yapılan bir araştırma, sekizde birinin sınıfta 'yaradılış' ya da 'akıllı tasarım'dan olumlu şekilde söz etmiş, bir o kadarı da bunu tartışma konusu haline getirmişlerdir. Erişim: http://www.foxnews.com/story/0,2933,357181,00.html. Bu kadar çok sayıda biyoloji öğretmeninin çağın hakim paradigmasıyla uyuşmayan bir tutum içinde olması şaşırtıcı olsa da, önemli nokta, kamuoyunda 'yaradılış' ve/veya 'akıllı tasarım'a verilen genel desteğe oranla öğretmenlerin yine de daha uyumlu olmasıdır. 2008'de yapılan bir Gallup sayımının önerdiğine göre, Amerika halkının %44'ü "Tanrı'nın insanı şimdiki haliyle yarattığına," %36'sı da "Tanrı'nın insan gelişimini yönlendirdiğine" inanmaktadır. Süreçte Tanrı'nın hiç rolü olmadığını düşünenlerin oranı yalnızca %14'tür. Gallup, Evolution, Creationism, Intelligent Design, http://www.gallup.com/poll/21814/evolutioncreationism-intelligent-design.aspx polling for id (2008).

lar vardır. Akıllı tasarım da kendi tabanını anomalilerin bulunduğu deneysel kanıtlara dayandırmış değildir. Kendi paradigması da bilimsel inceleme karşısında sağlam duramamıştır. Bir tasarım olarak dünya her zaman da pek akıllı değildir, apaçık görünen türlü türlü mükemmellikten uzak yönleri ve birçok gariplikleri vardır. Aslında ortada bir tek yaradılış teorisi de yoktur. Her şey, okuyanın o kutsal yazıları ne kadar harfiyen tamama tuttuğuna bağlıdır. Örneğin Kitabı Mukaddes, "dünyanın dört köşesinden" söz etmektedir. Kitabın her harfini gerçek kabul eden aşırı kişiler bu nedenle dünyanın yamyassı olduğunu iddia edebilirler. Bazıları güneşin sistemde merkez olması konusunda hâlâ Galileo'ya meydan okumaktadır. Daha yaygın olanı, Genç Dünya Yaradılışıdır, bunun taraftarları incili harfiyen kabullendiklerinden, dünyanın altı binle on bin yaş arasında olduğunu, altı günde yaratıldığını, ölümlerin ve bozulmaların Adem'le Havva'nın günahından kaynaklandığını, Nuh Tufanının da dünya jeolojisinin büyük bölümünden sorumlu olduğunu ileri sürmektedirler. Buna karşılık Eski Dünya Yaradılışçıları da, dünyayı Tanrı'nın yarattığına inanmakla birlikte, yine de çok eski olduğunu kabul etmektedirler. Daha başka görüşler de vardır; bunlar arasında, İncil'de anlatılan dünya yaradılışının doğru olması için o altı günün her birinin çok uzun sürelerden oluştuğu inancı bulunmaktadır. Diğer bazı kimseler, fosillerin kayıtlarının kabul edilebilir olduğunu, ama yeni organizmaların ortaya çıkmasının kesinlikle Tanrı'nın işi olduğunu, evrimin kazaları olmadığını ileri sürerler.[20] Yaradılışçılar, Hıristiyan da, Müslüman da olabilmektedir, ama çok sayıda Hıristiyan (ve Müslüman) da, evrim teorisi konusunda hiç sorun yaşamamaktadır. Maddesel dünya DNA ile izah edilebilir, onu

20 Bu çeşitli tutumlarla ve evrim çerçevesindeki tartışmalarla ilgili yararlı bir rehber, Talk Origins Archive'da bulunabilir (www.talkorigins.org).

da Tanrı yaratmıştır, daha sonra doğal evrim süreciyle gelişmeler olmuştur, demekte, ama bunun manevî dünyayı ve insan ruhunu kapsamadığını, o tarafın din yoluyla ele alınması gerektiğini söylemektedirler.

Demek ki kendi etiketine sahip bir paradigmanın içinde bile birbirine karşıt pek çok bakış açısı bulunabilmektedir. Aynı şey evrimci biyologlar arasında da göze çarpmaktadır, ama onların elinde en azından anlaşmazlıkları yönetmek, hatta çözümlemek için bilimsel metotlar bulunmaktadır. Gerçi Kuhn'un da gözlemlediği gibi, bilimsel camianın da kendine göre kapı bekçileri ve dogmatistleri vardır, ama çoğulcu olabilmektedirler; evrim teorileri de zaman içinde bir *evrim*den geçmektedir. Akıllı tasarım "naturalist" bilimin metodolojisinden uzak durduğu için, onun bir paradigma kayması yaşamasına neden yoktur. Tek umudu yeterince güçlü takipçiler kazanarak paradigmasını müfredata sokmak ve mümkünse devrimi oradan çıkarmaktır. Tabii bütün bunlar, Kuhn'un aklından geçmemiş mücadelelerdir, çünkü zaten tek bir camia içinde değil, birbirinden çok farklı iki camia arasında yer almaktadır.

Michel Foucault

Fikirlerini 1960'ların sonrasında geliştirmiş olan bir başka düşünür de, ideoloji ve güç sorunlarının biçimlenişini sorgulayan Fransız toplumsal düşünürü Michel Foucault'dur. Kişisel ile felsefi arasındaki karşılıklı oyunu olağanüstü bir yoğunlukta yaşayan biriydi ve tarihe olsun, psikiyatri ve cinselliğe olsun gösterdiği ilgi, kendi eşcinselliği ve depresyonu ile yaşadığı sorunların yansıması niteliğindedir. Fransız Komünist Partisiyle erken yaşta bir süre oyalandıktan sonra kendini Marksizmden uzaklaştırmış gibi görünmüş, ama sonra, "68 ruhu" nun hevesli bir teşvikçisi olarak geri dönmüş, öğrenci işgal-

lerini ve solcu kesimini cesaretlendirme yolunda çabalar harcamıştır. Bu dönemden sonra Mao'nun Kültürel Devrimine ve Ayetullah Humeyni'nin İran'daki devrimine merak sarmış, ama bunlar da onu hayal kırıklığına uğratmıştır. AIDS'le ilişkili hastalıktan 1984 yılında, 57 yaşındayken öldüğünde, cinsellikle ilgili yazmakta olduğu altı ciltlik çalışmasının ortalarındaydı. Önemli düşünürlerin çoğu gibi, onun çalışmalarında da ömrü boyunca dikkat çeken değişimler yer almıştı. Hiçbir etiketi kabul etmeye yanaşmayan Foucault, genellikle önde gelen postmodernistlerden biri olarak tanınmaktadır. Yazılarında ne demek istediği konusundaki tartışmalar paradoks düzeyine yükselmiştir, oysa kendisi "hiçbir zaman hiçbir şey demek istemedim," diye ısrar eden biridir. Tarihleri için aynı şey söylenemezse de soyut yazılarını okumak ve izlemek zordur, dolayısıyla fikirlerini basitleştirilmiş şekilde özetlemek (ya da herhangi bir şekilde toparlamak), aşılması zor bir çabadır. Yine de onun yaklaşımları çağdaş sosyal düşüncelerin pek çoğunu şekillendirmiştir ve buna bazı bakımlardan strateji de dahildir.

Sık sık Kuhn'la karşılaştırılmıştır. Her ikisi de gerçekle ilgili iddiaların duruma bağlı olduğunu ve güç yapılarına dayandığını ileri sürmüştür. Kuhn'un "paradigma"larına karşılık, Foucault'nun da "epistem"leri vardır. Kendisi bunları, "doğruyu yanlıştan, gerçeği sahteden ayırmayı mümkün kılan 'aparat' olarak değil, neyin bilimsel olup neyin olmadığını ayıran araçlar" olarak tarif etmektedir.[21] En azından erken dönemlerinde, epistemler benzersiz, dominant ve dışlayıcı olup, başka benzerleriyle bir arada var olamayacak türdendi. Her zaman "tüm bilginin mümkün olma koşullarını tanımlayan bir tek *epistem* bulunur-

21 Michel Foucault, *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972–1977*, edit. C. Gordon (Brighton: Harvester Press, 1980), 197.

du.[22] Kuhn sosyal bilimlerde ve daha geniş kültürde her zaman daha fazla çoğulculuk arar, farklı düşünce ekollerinin birbiriyle tartışmasını isterdi. Doğa bilimlerinden farklı olarak, sosyal bilimler aynı problem çözme yaklaşımını benimsemiş değillerdi. Ayrıca onun paradigmaları son derece bilinçli olup bilimsel araştırmaya uygun çerçeveler halindeydi. Foucault'nun epistemleri genellikle bilinçsiz olur, düşüncenin ve eylemin zeminini hazırlarken bunu, etkilenenlerin fark edemeyeceği biçimde yapardı. Kuhn ampirik gözlemin önemini, birbiriyle yarışan farklı paradigmaların karşılaştırılabileceği az veya çok objektif testler bulunabileceğini kabullenmişti. Foucault ise böyle bir olasılığı asla kabul etmedi. Gerçek her zaman bir çatışma konusuydu, ama mutlak olanı bulmaya yönelik olmayıp, eylemin sınırlarını çizmekle ilgiliydi.

Bunun nedeni, her tür düşünce biçimlerinin hep güç meselesiyle bağlantılı olmasındandı. Güç sistemlerinin tarihsel sıralamasını da tarif etmişti. Feodal toplumda güç, egemenlikle ilgiliydi, genel tahakküm mekanizmalarına sahipti, ama ayrıntıya yönelik bir dikkat yoktu. Bir sonraki dönemin büyük keşfi, burjuva toplumunun ortaya çıkmasıyla birlikte "disiplin egemenliğinin" türlü gözlem ve cezalarıyla bireylerin eylemlerini kontrol etmekti. Bu hapishanelerde de, okullarda da, akıl hastanelerinde de, fabrikalarda da uygulanan bir şeydi. Fransız Devriminin ardından kitlesel orduların doğmasında Foucault'yu ilgilendiren, çok sayıda bireylerin kullanılabilir ordular haline dönüştürülmesini sağlayan uygulamalardı. Böylece Foucault, bedenlerin kavramsallaştırılmasının aslında yeni tür bir güç olduğunu ortaya koyabiliyordu.

> 18. yüzyılın sonlarında, asker artık yapılabilecek bir şeydi; gerekli makine artık şekilsiz kilden, can-

22 Michel Foucault, *The Order of Things: An Archeology of the Human Science* (Londra: Tavistock Publications, 1970).

> sız bedenlerden kurulabiliyor, biçimi adım adım düzeltilebiliyordu. Hesaplı bir zorlama yavaşça bedenin her kısmından geçiyor, her parçayı oluşturuyor, eğip bükülebilir hâle getiriyor, sessizce alışkanlığın otomatizmine döndürüyordu. Kısacası, artık "köylüden kurtulunmuş," ona "asker havası verilmişti."

Sonradan sivil topluma dönüşen disiplin egemenliğinin aslı buydu. Ama dönüşümden sonra da benzer kontrol biçimleri kurulmuştu. Bu kontrolün şiddete ihtiyacı yoktu, çünkü öğrettiği davranışlar, özkontrol ve özdisiplin davanışlarıydı.[23] Böylelikle güç ve bilgi artık birleşmiş, bir bütün olmuştu. Foucault bunların ikisine birden "güç/bilgi" diyordu. Bu tür bilgi, sahip olunacak ya da kullanılacak bir şey değildi, ama hayatın tüm alanlarında şart olan bir şeydi ve kavramsal olarak en kişisel ve entim alanları da kapsıyordu. Merkeze toplanmış değildi, dağınıktı; zorlayıcı olduğu kadar söylemsel, sabit olmaktan çok dengesizdi. Aslında sahici bir "gerçek" olmadığına göre, baskı altına alınamayacağı gibi dışlanamazdı da. Gerçekle ilgili düşünceler güçle ilgiliydi, neyin kime hizmet ettiğine, tahakkümün biçimlerine ve yarattığı direnişe dönüktü.

Böyle olunca güce yaklaşımı, fiziksel zorlamayı azımsarken, kabul ya da rıza gibi görünen şeyin ne kadar sürebileceğini sorguluyordu. Başka insanların düşünceleri konuşmalarıyla, söylemleriyle biçimleniyor, dolayısıyla eylemler de belli bir dünya görüşünü yansıtıyordu. "Doğruluk rejimleri," neyin doğru veya yanlış olduğuna göre standartlar koyuyor, bunların nasıl ayırt edileceğinin prosedürlerini gösteriyordu. Bütün bunlar gündelik söylemlere gömülü durumdaydı, bazı şeylerin sıradan kabul edilmesini, diğerlerinin önemli sayılmasını garanti-

---

23 Michel Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (Londra: Penguin, 1991).

ye alıyordu. Böylelikle gerçeklikle ilgili görüşler kendine yer ediniyor, hiç farkında olmadan güç yapılarını takviye ediyor, sonunda zorlamaya gerek kalmaksızın bazı davranış biçimleri benimsenmiş oluyordu. Foucault'ya göre strateji, ayrılmaz bir şekilde 'güç' ile bağlantılıydı. Stratejiyi ana akış düzeyinde tartışırken, açık mücadelelerde "kazanan seçenekler"e atıf yaparken, kavram çok daha genişti. Strateji, "gücü etkin kullanmak ya da kullanmayı sürdürmek için eldeki her şeyi operasyona yöneltmek"ti.

Foucault'nun beşeri bilimlere etkisi çok derin oldu, değeri ise hâlâ tartışma konusudur. Stratejiyi düşünme konusuna etkisi de önemli oldu. Birincisi, gücün her yerde var olduğu görüşü, tüm sosyal ilişkileri mücadele arenalarına dönüştürdü, varoluşun mikro düzeyine temas ederken, devlete ilişkin makro düzeyine de yöneldi. İkincisi, sonu gelmez bir mücadele duygusu yaydı. Karşı karşıya gelmek söz konusuydu. Gözle görülür bir zafer söz konusuydu. İstikrarlı bir süre de vardı, ama ardından her şey yeniden başlayabiliyordu. Demek ki her zaman varlığını koruyan bir direniş olanağı ve durumun tersine dönme olasılığı vardı. Zafer belki "düşmanca tepkilerin çığrından çıkmasının" yerine geçecek "istikrar mekanizmalarına" izin verebilirdi, ama "bunun yerleşik hâle gelmesi ancak öbür tarafın tüm gücü biterse" mümkün olurdu. O zaman bir "tahakküm" ya da "hasımlar arasında uzun süreli mücadelelerin sonunda olması beklenen" bir istikrar gelebilirdi. Ama belli bir söylemin baskısıyla sürdürülen tahakküm sırasında, görünüşte istikrara benzeyen dönemlerde bile söylem yeniden açıldığında mücadele tekrar başlayabilirdi.

> Aslında bir güç mücadelesiyle mücadele stratejisi arasında bir yerde de karşılıklı çağrı, tekrarlanan bağlanmalar ve tekrarlanan tersine dönüşler söz konusuydu. Güç ilişkisi, her an iki hasım arasındaki çatışmaya dönüşebilirdi. Ama toplum içinde,

> hasımlar arasındaki ilişki belki de, herhangi bir anda yerini güç mekanizmalarının harekete geçmesine bırakabilirdi.[24]

Clausewitz'i değiştirerek politikayı savaşın bir devamı olarak sunmaktaydı.[25] Savaş "sürekli bir sosyal ilişkiydi, tüm güç ilişkilerinin ve kurumlarının yok edilmez zeminiydi." Demek ki sosyal ilişkiler de savaş düzenleriydi ve hiç birinde "nötr konu" diye bir şey olamazdı, ayrıca "her birimiz kaçınılmaz şekilde birinin hasmıydık." Taraf tutmak, "gerçeği yorumlamanın mümkün" olduğu anlamına gelir, "hasımların kullanmakta olduğu ilüzyonları ve hataları kınamak" anlamına gelir, "içinde yaşadığımız dünyada düzen ve barış yeniden elde edilmiş gibi bir duygu verirdi." Bu nedenle, güç söylemleri toplumda ne kadar yaygın durumdaysa, direniş de aynı durumda olabilir, içine kaçınma, tahrip veya tartışma şekilleri de dahil olabilirdi. Bu açıdan bakıldığında, bilgiyle ilgili iddialar, gerçeklik mücadelesinde birer silahtı. Yazılarında, çatışmalardaki bilgi sözünü çoğul olarak, "bilgiler" şeklinde yazıyordu, "çünkü bilgilerin de düşmanları vardı, ayrıca yapılarında var olan güç etkisine de sahiptiler."[26]

Söylemlerin analizleri, içerdikleri yerleşik ya da tartışmaya yol açmayacak noktaları arama çabası, bunların niteliğini ve güç yapılarıyla ilişkilerini ortaya çıkarabilirdi. Bunun özgürleştirici bir etkisi olabilir, birkaçış yolu sağlayabilirdi. Bu o kadar da yeni bir düşünce sayılmazdı. Yeni Sol çevrelerdeki entelektüel akımlarda dolaşıp duran temalardan biriydi. Aynı tür bir sessiz savaş kavramı kamuoyunda da söz konusuydu. Henüz yüzeye

24 Michel Foucault, "The Subject and Power," *Critical Inquiry* 8, no. 4 (Yaz 1982): 777–795.

25 Julian Reid, "Life Struggles: War, Discipline, and Biopolitics in the Thought of Michel Foucault," *Social Text* 86, 24: 1, İlkbahar 2006.

26 Michel Foucault, *Society Must Be Defended*, çeviri: David Macey (Londra: Allen Lane, 2003), 49–53, 179.

çıkmamıştı, ama mağdurlar kendi durumlarını fark ettiği anda patlama yapabilirdi. Foucault'da farklı olan, sınıf mücadelelerine ve devrimci politikaya odaklanmak yerine (bunların modası geçtiği kanısındaydı), "özelleştirilmiş güce karşı spesifik mücadeleye" odaklanmasıydı; örneğin "kadınların, mahkûmların, askere alınanların, hastanede yatan hastaların ve eşcinsellerin" durumlarına.[27] 1976'da konuşma yaparken, '68 ruhu henüz tazeyken, "Batı toplumlarında on yıl önce gözlemlenen "dağınık ve arızî saldırılardan çok etkilenmiş durumdaydı. Politik mücadelenin çağdaş biçimlerindeki "giderek özerkleşen, adem-i merkezi, anarşistik karakter" onun metotlarına iyi uyuyordu. "Antipsikiyatri hareketi"nin "tımarhane mekânını sosyal ve politik eleştiriye açtığını" söylüyordu. O sıralar cezaevlerindeki mahkûmların sesini duyurmaya çalışan bir harekete katılmaktaydı. Projesini, "diskalifye edilmiş insanları ve onların bilgilerini özgürleştirmek" şeklinde ifade ediyordu. Foucault'nun kalıcı etkilerinden biri, toplumun kenarlarında yaşayan insanların, kendi güvenlikleri için ve toplumun güvenliği için kurumlara kapatılmış durumda yaşayan insanların, dertlerine kulak verilmeye başlanmasıydı. O yerlerde güç ilişkilerine meydan okunması engellenmemeliydi. Foucault'nun teorileri, yerleşik güç yapılarını fiziksel eylemlere girişmeksizin sabote etmeyi mümkün kılıyor, onun yerine güç mekanizmalarının özelliklerini analiz etmek, bağlantıları ve uzantıları bulmak ... adım adım bir stratejik bilgi biriktirmek yolunu öneriyordu.[28] Belki söylemlerin analizinde kullanılan dil nedeniyle (Foucault'un dili özellikle bir örnektir) konulara aydınlık yerine anlaşılmazlık getirildiği ileri sürülebilir, bu nedenle boyunduruk altındaki insanlara pek

27 Michel Foucault, *Language, Counter-Memory, Practice: Selected Essays and Interviews* (Oxford: Blackwell, 1977), 27.
28 Foucault, Power/Knowledge, 145.

bir pratik yardımı olamayacağı savunulabilir.[29] Buna ek olarak, bu yaklaşım güç ilişkilerini anlamanın bir yolu olsa da, yapısal konuları, bireylerin niyetlerini ve kuvvetin rolünü baypas ettiği için bambaşka sorunlara yaratıyordu. Foucault'nun güç kavramına ve hatta stratejisine öyle çok şey yüklenmişti ki, kavramlar artık belli bir kesin anlam taşımaktan uzaklaşmıştı. İletişimden davranış biçimine kadar her şey strateji olarak kabul edilecekse, o zaman hiçbir şeyi düşünmeye değmezdi, çünkü terim artık anlamını kaybediyordu. Zorba gücü küçültmek belki boyunduruk altındaki gruplar için akla uygun olabilirdi. Özgürleştirici bir söylem aramak daha güvenli olabilirdi. Ama eninde sonunda kuvvet yine de mücadelelerin hakemi olmayı sürdürebilirdi.

Anlatı

Fikirlerle ilgili savaşların esas aracını tarif ederken, sonunda *söylem* sözü değil, *anlatı* sözü yerleşti. 1990'larda her politik projede bu bir kural haline geldi: bir politik hareket ya da parti, ciddiye alınmak istiyorsa, çekirdek mesajlarını vermek zorundaydı. Bu durum, izi geriye doğru sürdürüldüğünde, 1960'ların sonlarında Fransa'daki radikal entelektüel toplumun bir başka fikirler demetine dayanmaktaydı. Kavram bununla artık edebî ve rafine olmaktan uzaklaşıp tabana inmiş, tüm sosyal ilişkilerin yüreğine yerleşmişti. İnsan davranışının gözle görülür yönlerini yansıtırken beynin nasıl işlediğinin daha iyi anlaşılmasını da sağladığı için bir çekiş gücü kazanıyordu. 1960'ların sonlarına kadar, anlatı hâlâ daha çok edebî teoride ortaya çıkıyor, bir karakterin bir olayı anlatışında

29 J. G. Merquior'ın eleştirisinde, *Foucault* (Londra: Fontana Press, 1985), burada kendisinin Fransız geleneğinde bir felsefi yıldız olduğu, parlak edebiyat yeteneğini "akademik disiplin dışında teorileştirme" yeteneğiyle birleştirdiği belirtilmektedir.

kullanılıyordu (yani henüz bir bilinç akışı ya da kişiler arasındaki ilişkiler söz konusu olduğunda kullanılması nadirdi).[30] Fransız post-yapısalcıların etkisiyle, daha geniş alanlardaki teorilere doğru yayıldı. Anlamın yalnızca yazarın niyetinin yansıması olması fikrini reddederek, metinlerin, hangi koşullar altında okunuyorsa ona göre, daha çeşitli anlam yayılmalarını destekleyebilmesi gerektiği ileri sürülmekteydi. Her okunuşta ortaya yeni bir anlam çıkabilirdi. Bu gruptaki kilit kişilerden biri, Foucault ile de bağlantılı olan edebiyat teorisyeni Roland Barthes'dı. Anlatı fikrini o iteliyor, katıksız edebî metinlerden öteye, her türlü iletişime doğru götürüyordu. 1968'de şunları yazmaktaydı: "Sayısız anlatı formları" ve bunlar arasında "sözlü veya yazılı ifade dili, sabit veya hareketli resimler, jestler ve tüm bunların düzenli karışımları söz konusudur; anlatı, mitolojide de, efsanelerle de, fabl, masal, kısa hikâye, epik, tarih, trajedi, drama ... komedi, pantomim, tablolar ... vitray pencereler, sinema filmleri, yerel haberler, karşılıklı sohbetler de bulunmaktadır. Yani tüm çağlarda, her türlü yerde, tüm toplumlarda vardır."

"Hiçbir zaman, hiçbir yerde 'anlatı'sı olmayan bir halk var olmamıştır; tüm sınıflardaki tüm insan gruplarının kendi hikâyeleri vardır, çoğu zaman da bu hikâyeler, farklı kültürlerden (hatta karşıt kültürlerden) gelen insanların da zevkle algıladığı şeylerdir. Anlatı genelde iyi ya da kötü edebiyatla ilgili bir şey değildir. Hayatın kendisi gibi, o da vardır, uluslararasıdır, tarihler arasıdır, kültürler arasıdır."

Yalnız sonsuz sayıda anlatı olmakla da kalmıyordu. Her birine farklı amaçla bakılabilir, tarih, psikoloji, sosyoloji, etnoloji ve estetik gibi açılardan anlamlandırılabilirdi. Barthes tümdengelim (tümdengelimci) teorisiyle

---

30 Robert Scholes ve Robert Kellogg, *The Nature of Narrative* (Londra: Oxford University Press, 1968).

bunlardaki ortak yapıların belirlenebileceğine inanıyordu.[31] Ertesi yıl, aynı grubun bir başka üyesi, Tzvetan Todorov, "narratoloji" (anlatıbilim, –ed.n) kavramını ortaya attı. Burada söz konusu olan, bir anlatının bileşen parçalarını belirleyerek aralarındaki ilişkileri değerlendirmekti. Anlatılan şey bir hikâyeydi, karakterlerin de bulunduğu bir olaylar sıralamasını anlatıyordu, bunlar bir konu çizgisi üzerinde bir araya gelerek bir yapı oluşturuyor ve sebep-sonuç ilişkilerini izah ediyor, yani olayların neden bu şekilde geliştiğini söylüyordu. Söylem, hikâyenin sunuluşunu tarif ederdi; sonunda dinleyiciye nasıl göründüğünü de bu saptardı.

1970'lerin sonlarında, sosyal teoride "anlatı dönemeci"nden söz edilmeye başladı. 1979'da Chicago Üniversitesindeki bir konferansı hatırlayanlar, "yaygın bir entelektüel heyecanın, keşif heyecanının varlığından, anlatı araştırmalarının da, tıpkı diğer insan yaratılarının araştırılması gibi, günümüzde büyük bir hamle yaptığını hissetmekteydi." Artık "konu yalnız edebiyat uzmanlarıyla folklorcuların dilbilimden ve psikolojiden bazı terimleri ödünç almasıyla sınırlı kalmayacak, tüm insani bilimlerle doğa bilimlerinin pozitif bir içgörü haynağı olarak hizmet edecekti."[32] Daha sonra, 1980'lerde sosyal bilimlerin nasıl olup da "anlatılarla ilgili teoriler yaratma dönemi"ne girdiğine dair raporlar geldi. Bunlara ilham veren, insanların anlattığı hikâyelerin analiziyle o kişilerin hayatlarını nasıl yaşadıklarına dair çok önemli

31 Roland Barthes ve Lionel Duisit, "An Introduction to the Structural Analysis of Narrative," *New Literary History* 6, no. 2 (Kış 1975): 237–272. İlk olarak *Communications* 'da, 8, 1966'da, "Introduction à l'analyse structurale des récits.," başlığıyla yayınlanmıştır. Bu dergi, yapısal anatıların incelenmesi hareketini, 1966'da bir özel sayısıyla başlatmıştır.

32 Editorün Notu, *Critical Inquiry,* Kış 1980. Kitabın yayımlanması, W. T. J. Mitchell, *On Narrative* (Chicago: University of Chicago Press, 1981).

içgörülere ulaşılacağı inancıydı.[33]

Anlatılar çoğu zaman "hikâyeler" sözüyle eş anlamlı olarak kullanılır ve hikâyeler de son derece basit olabilir. Herhangi bir şeyin hikâye sayılabileceği, çünkü hepsinin temel insan iletişiminde önemli olduğu ifade edildi. Mark Turner, eğer basit hikâyeler enformasyon parçalarını tutarlı bir paterne oturtmasa, hayatın kaotik bir hâle geleceğini ileri sürdü. Bebekler bile çeşitli kaplarla, akışkan sıvılarla, ağızla, lezzetle ilgili bağlantılar geliştirebiliyor, bir hikâye yaratabiliyor, sonunda "içme" kavramına ulaşıyordu. Elde yalnızca kısmi bilgi bulunmasına rağmen, bu basit hikâyeler bir sonraki adımın hayal edilmesini ya da bir önce neler olduğuna erişmeyi kolaylaştırıyordu. Turner'a göre, hikâye hayal etmek, bir şeyleri izah etme yeteneğimize de, bazı şeyleri önceden bilmemize de temel oluşturmaktaydı.[34] William Calvin, plan yapma yeteneğimizle hikâye kurgulama yeteneğimiz arasında yakın bir ilişki bulunduğunu önerdi. "Bir dereceye kadar bunları, kendi kendimizle sessiz konuşmalar yaparken oluşturuyoruz, bir sonra neler olabileceğine dair hikâye kurguluyor, sonra buna sentaks türü kurallar uygulayarak, eldeki senaryoyu 'olası değil' ya da 'mümkün' veya 'çok olası' şeklinde değerlendiriyoruz," demişti.[35]

İşte burada karşımıza, yaşanan hayatlara ve ilişkilere nasıl anlam verildiğini izeh edebilecek bir kavram çıkıyor. Bilişsellik teorileriyle de, kültürel izahlarla da tutarlı bir kavram. Bilinenlere dayanarak belirsizi, aynı olayla ilgili çeşitli yorumlarla, kimlik oluştururken elde ne gi-

---

33 Francesca Polletta, Pang Ching, Bobby Chen, Beth Gharrity Gardner ve Alice Motes, "The Sociology of Storytelling," *Annual Review of Sociology* 37 (2011): 109–130.

34 Mark Tırner, *The Literary Mind* (New York; Oxford: Oxford University Press, 1998), 14–20.

35 William Colvin, "The Emergence of Intelligence," *Scientific American* 9, no. 4 (Kasım 1998): 44–51.

bi seçeneklerin bulunduğuyla ilgili farkındalık sayesinde de hikâye dönemecini yakalamak mümkün oluyor. Burada insandaki hayal gücünün ve empatinin önemi vurgulanırken, bir yandan da bir dışsal gerçeklikle ilgili eksiksiz bilgi fikrine meydan okunduğunu görüyoruz.

Çok geçmeden, anlatı konusuna duyulan akademik ilgi kamu alanına da taşındı. Psikologlar anlatıları bir terapi formu olarak kullanırken, avukatlar da yine anlatıları kullanarak mahkeme jürilerini duygulandırmaya çalıştılar. Davacıların anlatılara ihtiyacı, taleplerini alabilmek içindi. Zaman içinde anlatı kullanımı her tür politik aktöre yayıldı. Başlangıçta en büyük ilgi radikal veya diğer gruplardan geliyor, malzemeler kaynakların açığını kapatmakta kullanılıyordu. Bir bakıma, zayıfların güçlülerle mücadele araçlarından biri durumuna gelmişti. Anlatılar savaşı, elbette gerçek bir savaşa tercih edilmekteydi. Sonunda her politik proje, genel yayılımın hangi noktasında olursa olsun, kendi özel anlatısını talep eder hâle geldi.

Anlatıların pek çok işlevleri olabilmektedir: Destek bulunması ve harekete geçirilerek yönlendirilmesi, dayanışmanın sürdürülmesi ve muhaliflerin hizada tutulması, stratejilerin oluşturulup dağıtılması da bunlar arasındadır. Oynadıkları rol her zaman pek bilinçli olmasa da, karşıt kültürden ortaya çıktıklarına, örneğin kadın hakları ve eşcinsel hakları isteyenlerle diğer marjinalize edilmiş gruplar tarafından ortaya atıldıklarına rastlanmaya başladı. Anlatı kullanımı Foucaultcu analizlerden inanılırlık kazanıyor, mağdur olma, hakir görülme gibi hikâyelerle de benzer durumdaki kişiler, daha geniş olan karşı hareketler karşısında güç kazanıyor ve kendi özel acılarını halkın davasına bağlıyorlardı.

Kültürün içine sağlam biçimde yerleşmiş hikâyelere meydan okuyor, bunların doğruluğuna ya da haklılığına

kuşku düşürüyorlardı. Örneğin daha 1950'ler gibi erken dönemlerde, Yerli Amerikalılar (Kızılderililer), klasik kovboy filmlerini itiraz etmeye başladılar. Bu filmlerde genellikle cesur kovboyların vahşi Kızılderililere karşı nasıl mücadele ettiği gösteriliyordu. İtalyan kökenli Amerikalılar da kendi imajlarının gangster filmleri nedeniyle yara aldığını savundular. Sivil haklar hareketi, Amerikan Rüyasının rahat sunumlarına karşı siyahların yaşadığı tecrübeleri ortaya koyuyordu. Siyah şarkıcı Paul Robeson, "Ol' Man River" şarkısının sözlerini değiştirdi, "Çaba göstermekten bitkin düşüyorum, yaşamaktan usanıyor, ölmekten korkuyorum" yerine, "Ağlamaktansa sürekli çaba gösteriyorum, mücadelemi sürdürmek zorundayım, yoksa ölürüm," şeklinde söylemeye başladı.[36] Burada belirgin bir baskı duygusu vardı, genelde sorulan soru da, elde yapılabilecek bir şey olup olmadığıydı. 1960 sonlarının hareketlerinden pek çoğu henüz yeni başlarken, kişisel duygularla çaresizliklerin politik eyleme dönüştürülüp dönüştürülemeyeceği pek de belli değildi. Burada otobiyografik hikâyeler, kendilerini çaresiz hisseden bireylerin yaşadıkları ortak tecrübelerle bir araya getirildiğinde, paylaşılabilecek bir dava bulunabileceği düşünülüyordu. 1972'de ilk sorun olarak *Ms.* kısaltması ortaya atıldı. Kadın hareketini destekleyen bir dergide Jane O'Reilly'nin yayınladığı makale, bir grup kadının nasıl olup da diğer kadınların sorununu anlayabildiğine örnek sayıldı. Jeton düşmesi gibi bir şeydi bu; bir kabullenme söz konusuydu; kadınların zihnini kurcalayan ufacık bir "gerçek parantezi"nin, bir bulmacayı netliğe kavuşturduğuna tanık olundu. Gözlere pırıltı yerleştiren, devrimin başlamış olduğunu gösteren bir işaret. Çok geçmeden bu konu, "feministlerin bir sanat terimi"ne dönüştü, sıradan bir

36 Molly Patterson ve Kristen Renwick Monroe, "Narrative in Political Science," *Annual Review of Political Science* 1 (Haziran 1998): 320.

sözün altındaki derin anlamı kavrama ve bu kavramanın paylaşılması olarak okunmaya başladı.[37]

Sosyal durumları, eskiden küçümsenen ya da marjinalize edilenlerin bakış açısından tarif eden anlatılar, yolunu bulup, saygın sayılan edebiyat formlarına girdiler, romanlara, filmlere, hatta '*sit-com*'lara konu oldular. Siyah ve '*gay*' karakterler olumlu bir bakışla gösteriliyor, kadınların daha '*asertif*' olması bekleniyor, erkeklerin asertifliği ve duygusuzluğuyla genelde alay ediliyordu. Özellikle TV'de hikâye anlatısı kontrol edilebilir, ilerici temalarla iyimserleştirilebilir, yeni karakterler 'tehdit edici' olmaktan uzaklaştırılabilirdi. Özgürleşmiş bir kadın ya da *gay* bir erkek olmanın onay gören bir tek türü yoktu. Mağdurlar iyiliği temsil eder durumdaysa, beyazların önyargılarına karşı çıkmak daha kolay oluyordu. Örneğin Sidney Poitier gibi birini 1967 tarihli *Guess Who's Coming to Dinner* filminde idealist bir doktor olarak görmek buna örnekti. Siyah yaşamın tecrübelerinin ve beyaz toplumla karşı karşıya gelmesinin filmlerde gösterilmesi için aradan bir süre geçmesi gerekti. Bu tür değişiklikler, politikanın yönlendirmesi ya da kontrolü altında sayılmazdı, ama politik liderler bu arada, "işler nereye doğru gidiyor" türündeki sorulara cevap vermek zorunda kalıyorlardı. Yani durum, bir tek paradigmanın ya da anlatının değişmesi şeklinde değil, çok daha karmaşıktı. Katkıların çeşitliliği ve kümülatif etkisi, tartışmaların etkilerini de değiştirdi, ama bunlar belirli ve bilerek uygulanmış bir stratejinin sonucu değildi.

Enformasyon çağının mümkün kıldığı yeni politik formlarla ilgili araştırmaların ön saflarında bulunan David Ronfeldt ile John Arquilla'ya göre, hikâyeler "bir tür kimlik

---

37 Jane O'Reilly, "The Housewife's Moment of Truth," *Ms.*, İlkbahar 1972, 54. Alıntı: Francesca Polletta, *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (Chicago: University of Chicago Press, 2006), 48–50.

ve aidiyet" ifade edebiliyor, "bir dava, amaç ve misyon" mesajı verebiliyordu. Bunun da, dağınık grupların bir araya gelip stratejilerini yönlendirmelerine katkısı olabilirdi. Bu gruplardan ne tür eylemler beklenebileceğini, hangi mesajların verileceğini bilmekteydiler.[38] Belli bir hareketin içinde, ilham verici hikâyeler aktivistleri gayrete getirebilir, örnek yaşam öyküleri onaylanan normları güçlendirebilir, uyarıcı olanlar da ihtiyatsız hareketlere ya da üzerinde mutabık kalınmış yoldan sapmalara karşı uyarılarda bulunabilirdi. Destek yaratma çabası içinde hikâyeler, ana mesajı ortaya koyacak, muhaliflerin iddialarını sabote edecek biçimde sunulabilirdi. Bunun anlamı aynı zamanda, strateji konusundaki iç tartışmaların da anlatılar üzerinde yapılan tartışmalara dönüşebileceği yolundaydı. Stratejik sapmalardan rahatsız olanlar, geçmişte bazı kampanyaların nasıl yapıldığı, nasıl başarılı olduğu konusundaki anılarını sunarak uyarılarda bulunabilirlerdi.

En büyük sorunlar, doğal destekçi olmayanları etkileme yolundaki çabalar karşısında doğdu. Kavram politik ana kitleye doğru yayıldıkça, belli bir politik grubun kendini nasıl belirlemek istediğinin ana koşulları, amaçları ve değerleri, günlük konularla ilişkileri konuşulmaya başladı. Bu anlatı bir kere ortaya konulunca, artık uzman iletişimciler tek tek hikâyeleri yaratabilirlerdi. Medyayı iyi anlayan, gündelik haber gündemiyle çerçeve olayları kendilerine iş edinmiş insanlardı bunlar.[39] Veriler tam tersini gösterirken ekonominin aslında iyi gitmekte olduğuna kamuoyunu inandırmak ya da bir adayın karanlık geçmişini parıldatmak zor iş değildi. Medya metotlarını

38 John Arquilla ve David Ronfeldt, eds., *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime and Militancy* (Santa Monica, CA: RAND, 2001).

39 Bkz. örneğin Jay Rosen, "Press Think Basics: The Master Narrative in Journalism," 8 Eylül 2003, erişim: http://journalism.nyu.edu/pubzone/weblogs/pressthink/2003/09/08/basics_master.html.

ve programlarını iyi bilmek, haberlerin zamanlamasını iyi ayarlamak, kilit gazetecilere brifingler vermek yetiyordu. Bu tür anlatıların analitik olması da şart değildi. Kanıtlara ya da tecrübelere dayanmak mümkün değilse, duygulara hitap edilebilir, doğruluğu kuşku götüren metaforlar yapılabilir, kuşkulu tarihsel benzetmelere yönelinebilirdi. Başarılı bir anlatı, bazı olayları birbirine bağlayıp diğer bazılarını dışlayabilir, iyi haberleri çıkarcılık kavramından uzaklaştırabilir, kimin kazanıyor ya da kaybediyor olduğunu izah etmeye kalkışabilirdi.

Bu fikirlerin etkileri, ister paradigmaları ya da söylemleri çerçevelemeyle, ister propaganda, bilinçlenme, hegemonya, inanç sistemleri, imajlar, kurgular ya da zihniyetlerle ilgili olsun, güç mücadelesinin aslında genel paylaşılan dünya görüşlerinin kökü olduğunu teşvik etme çabasındaydı. Geçmişte buna benzer bir anlayış, sosyalistleri politik eğitim konusunda uzun süreli kampanyalara yöneltmiş, bu işi broşürlerle, konferanslar vermekle yapmalarına yol açmıştı. Şimdi artık medya çağında olduğumuza göre, fikirlerin yayılması ve gerçeğin sunulması da birçok biçimde yapılabilirdi. Bernays, çerçevelemenin önemini sezgisel biçimde kavramış olduğu için, onun öncülük ettiği teknikler şimdi artık çok daha etkili olma vaadini taşıyordu. İmajlar ve fikirler konusundaki mücadeleler, radikallerle direnenler arasındaki bir mücadeleye dönüşmek yerine, ana akıştaki politik aktivistler arasındaki bir mücadeleye dönüştü, ilk yararlananlar da Sol kanat değil, Sağ kanat oldu.

27. BÖLÜM

Irk, Din ve Seçimler

Haber Bülteninin tüm amacının düşünce yayılımını daraltmak olduğunu görmüyor musun?

—George Orwell, *1984*

Başkan Bush'un 2004 Kasımındaki seçimlerde Senatör John Kerry'i geride bırakması sırasında, Demokratlar aslında bu seçimi kazanabileceklerine, hatta kazanmaları gerektiğine inanmaktayken, otopsilerin sonucunda ortaya çıkan şey anlatı eksikliği olmuştu. Kerry'nin kamuoyu araştırmacısı Stanley Greenberg, Cumhuriyetçilerin "seçmenleri motive eden bir hikâyesi olduğunu" gözlemlemişti. Kerry ekibinin bir başka üyesi olan Robert Shrum esefle şunları söylüyordu. "Bizim de *hikâyemiz* vardı, ama sonunda sanırım fazla yansıyamadı." Demokratların başdanışmanı James Carville daha sert konuşmaktaydı: "Onlar aslında, 'Sizi Tahran'daki teröristlerden ve Hollywood'daki homolardan koruyacağız' diyorlar. Biz ise 'Temiz havadan, daha iyi okullardan, daha sağlam bir sağlık-bakımdan yanayız' diyoruz. İşte Cumhuriyetçilerin *hikâyesi,* işte Demokratların duası." Siyasetin di-

li konusunda gözü çok keskin olan köşe yazarı William Safire, bu arada anlatı araştırmaları dergisinin editörü Jim Phelan'ın görüşlerini yansıtırken, bunlar kulağa yeni bir Demokrat hikâyesinin gelişimi gibi geliyor, diyordu. Kampanyadan bazı olayları seçip içlerinden bazı parçaları alıyorlar ve sanki bunları Kerry'nin neden kaybettiğini izah eden tutarlı bir *hikâye* haline getirmek için yapıyorlar. Onların tutarlı *hikâyesi*, aslında tutarlı bir *hikâyeleri* olmadığı." Ayrıca eğer Kerry kazansaydı, herkesin onu tutarlı hikâyesi için kutlayacağını da ekliyordu.[1]

Cumhuriyetçiler bir süreden beri verdikleri politik mesajı keskinleştirmek için kullanacakları dile dikkat yöneltmişlerdi. Bu süreç içinde kilit olay, 1994 ara seçimlerinde Kongreyi Cumhuriyetçilere kazandırmak için milletvekili Newt Gingrich'le Frank Lutz arasında oluşan işbirliğiydi. Lutz'a göre, seçilen kelime *kontrat*tı, çünkü 'plan' sözü yeterince bağlayıcı değildi, 'vaatler' yerine getirilmemek üzere sunulurdu, 'yeminler' gerçekleşmezdi, 'platformlar' fazla politikti, 'akitler' aşırı hukukîydi ve 'ahitler' de fazla dinî gibiydi. "Cumhuriyetçi" sıfatına yer verilmemişti, çünkü kararsızların da fikri açık olsun istenmişti.[2] Belgede tüm çaba, kişisel sorumluluğa, aile güçlendirilmesine ve vergi indirimlerine (Amerikan Rüyasını Güçlendirme) yöneltilmiş bulunuyordu. 1995'te bu iki kişi, yeni seçilmiş Cumhuriyetçi milletvekilleri için bir memorandum oluşturdular. Başlığı "Dil: Kontrol Mekanizmasının Anahtarı" şeklindeydi. Milletvekillerinin, kendilerinden söz ederken

---

1 William Safire, "On Language: Narrative," *New York Times*, 5 Aralık 2004. Aynı şekilde Al Gore da 2000 Başkanlık münazaralarında "yalan söylemekten" eleştirilmişti. Francesca Poletta'nın kaydettiğine göre problem, "Gore'un "ikna edici hikâye anlatma" yeteneği olmaması, entelektüel politikacıların zaten duygulara hitap etmeyi becerem7emesiydi. Francesca Polletta, *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (bkz. Bölüm 26, n. 37).

2 Frank Lutz, *Words that Work: It's Not What You Say, It's What People Hear* (New York: Hyperion, 1997), 149–157.

"fırsat, gerçek, ahlak, cesaret, reform, refah" gibi kelimeler kullanmalarını, hasımlarından söz ederken de "kriz, yıkıcı, hasta, patetik, yalan, liberal, ihanet" gibi sözleri seçmelerini teşvik ediyordu.[3]

Dil üstüne uzmanlaşmış Demokratlar, özellikle dilbilimci George Lakoff, daha 2004 Başkanlık seçiminden önce bile olayların nasıl Demokratları savunmaya düşürecek biçimde çerçevelendiğine dikkat çekiyorlardı (örneğin "veraset vergisi"nden "ölüm vergisi" diye söz ediliyor olması). Anlaşmazlıklar hasım tarafın diliyle tartışılmaya başladığı anda pek çok şeyin kaybedilmesi söz konusuydu. Lakoff'a göre yapılması gereken en önemli şey bu çerçeveleri tersine çevirmek, Amerikalıların olayları yeni fikirler olarak görmesini sağlamaktı. "Çerçeve değiştirmek, sosyal değişimdir."[4] Seçim sonrasında bu sözünü daha bir ağırlıkla vurguladı, büyük felsefi tartışmaların aslında metaforlar tartışması olduğunda, bırakacağı etkinin de hangi çerçeve içinde sunulduklarına bağlı olduğunda ısrar etti.[5] Klinik psikolog ve aktif bir Demokrat olan Drew Westen, partisinin seçmen duygularına yönelik bir dil kullanmayı öğrenmesi gerektiğine işaret eden bir kitap yayınladı. Kitap Bill Clinton tarafından hevesle karşılandı, 2008 kampanyası sırasında da görünüşe göre Weston yaygın şekilde okundu ve Demokratlar kendisine danışmaya başladılar.

Weston'a göre sorun, Demokratların kampanyaları konularla ilgili sayması, rasyonaliteye hitap etmeye, insanların iyi yanına seslenmeye çalışmalarıydı. Ama ne yazık ki, insanlar pek de rasyonel yaratıklar değildi. Daha

---

3 http://www.informationclearinghouse.info/article4443.htm.

4 George Lakoff, *Don't Think of an Elephant!: Know Your Values and Frame the Debate* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing Company, 2004).

5 George Lakoff, *Whose Freedom? The Battle Over America's Most Important Idea* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2006).

çok duygularına hitap eden mesajlarla tepki veriyorlardı; dünyayı görmeleri kadar hissetmeleri de ağırlık taşıyordu. "Çoğu zaman zihinlerimizi kontrol etme savaşı biz farkında olmadan yer alıyor, bizi kendi psiko-dramamızın kör seyircileri durumuna düşürüyor, kafatasımızın duvarlarına düşürülen imajların esiri haline getiriyor." Cumhuriyetçiler bunu anlamış, kendilerine bir hikâye geliştirmiş, kendilerini vatanseverlikten ve Tanrı'dan yana göstermeyi başarmışlardı. Demokratlar yumuşak ve puf puftu. Suç konusuna yeterince dikkat yöneltmiyor, ulusun düşmanlarıyla karşı karşıya gelmekte geri kalıyorlardı. Durmadan Amerika'nın çalışan insanları için mücadele ettiklerini söylüyor, herhalde kendilerini hâlâ 1930'ların sorunlarıyla karşı karşıya sanıyorlardı. Seçmenleri kendilerini destekleme konusunda ikna ederken Cumhuriyetçilerin olumsuzluklara işaret etmekten çekindiği yoktu, ama Demokratların konuları kendi avantajlarına çerçeveleyerek atağa geçmesi, seçmenleri kendi adaylarının seçmen değerlerinden ve çıkarlarından yana olduğuna ikna etmesi, kendi partilerini ve ilkelerini duygusal açıdan zorlayıcı biçimde sunması gerekmekteydi. Bunun için tutarlılığı olan harika bir hikâye geliştirmek, politika ve tutumlarının ilkeleri işaret edecek biçimde sunulmasını sağlamak şarttı. Böyle bir hikâye, basit, tutarlı ve erişilebilir olmalı, fazla çaba ve hayal gücü gerektirmemeliydi. Anlaşılabilmeli, tekrar tekrar anlatılabilmeliydi. "Bir ahlakı olmalı, canlı ve unutulmaz olmalı, heyecanlandırıcı olmalıydı. Merkez unsurlarını gözde canlandırmak kolay olmalı, hatırda kalması ve duygusal etkisi en üst düzeye yükseltilmeliydi. Erken harekete geçmek önemliydi, görüşler tam biçimlendirilmeden önce, henüz hasım tarafın olumsuzlukları seslendirilmeden "aşılama" fırsatı varken, ufak tefek zaaflar kabullenilmeliydi. Westen'in temel iddiası, seçimlerin "konular nedeniyle kazanılıp

kaybedilmediğini, seçmenlerin aday ve parti hakkındaki düşünce ve duygularının çoğunu özetleyen değerler ve duygular, bu arada da sezgiler nedeniyle kazanılıp kaybedildiği" idi.[6]

Westen'in ve Lakoff'un önerileri, kelimelerin ve imajların bir hayli güçlü olduğunu gösteriyor, yeterince duygusal zekâ ve profesyonel medya becerileriyle sunulursa en liberal platformun bile çoğunluk tarafından kucaklanabileceğini, benimsenebileceğini ortaya koyuyordu. Bir bakıma, kamuoyunun pek sefil bir resmini çiziyor, onu yoğurulabilir, manipüle edilebilir, birbirine rakip hikâyelerle şu ya da bu yana yönlendirilebilir gibi gösteriyordu. Psikolog Stephen Pinker, bu yaklaşımın, metaforların ve çerçevelerin rolünü fazla abarttığına dikkat çekerek uyarıda bulunmaktaydı. Metaforlarla çerçeveler zaten genellikle kaynağına ya da yaratacağı sonuçlara dikkat edilmeden kullanılmaktaydı. Daha iyi metaforlarla çerçevelerin seçmen beynine çakılabileceği düşüncesi, mantıktan geri çekilmeyi, karşı görüşleri karikatürize etmeyi, hasımları azımsamayı getirebilirdi.[7] Lutz'un dil kullanımıyla ilgili rehberi de gerçi konuların nasıl çerçevelendiğinin önemli olduğunu kabul etmekte, ama onun vurgusu daha çok iletişimin temel kuralları üzerine odaklanmaktaydı. İfadelerin basit ve kısa olmasına, kısa kelimelerle, kısa cümlelerle verilmesine dönüktü; tutarlılığa, imgelere, sese ve dokuya dikkat edilmesine dönüktü, umut vericiydi ve bir yenilik getiriyordu. Verdiği listenin ancak en sonunda "içerik sağlamak ve önemi vurgulamak" gibi ihtiyaçlardan söz etmişti. İnanılırlığın da felsefe kadar önemli olduğunu söylemişti. Pinker özellikle Lutz'la ilgili olarak, "dil tek başına mucize yaratamaz. Benimsenen politikanın kendi-

6 Drew Westen, *The Political Brain* (New York: Public Affairs, 2007), 99–100, 138, 147, 346.

7 Steven Pinker, "Block That Metaphor!," *The New Republic*, 9 Ekim 2006.

si de en az nasıl çerçevelendiği kadar önemlidir," diyordu.[8]

Kitle iletişiminin etkileri üzerine yapılan araştırmalar, kamuoyunu değiştirmenin, gitmeye hazır olmadığı bir yöne yöneltmenin kolay olduğunu söylüyor değildi. Partizanlar belki çabucak angaje olabilirdi, ama hedef kitlenin asıl ağırlıklı kesimi büyük olasılıkla dikkat etmeyecek, aklı başka yerlerde olacak, kilit mesajlar çok fazla insana ulaşmayacaktı. İnsanlar kendilerini çok fazla ilgilendirmeyen konulara kayıtsız kalabilir, kendi kafalarındakiyle ters düşen görüşlere karşı direnebilirlerdi. Ya bu tür mesajlarla karşılaşmaktan kaçınırlar ya da karşılaştıkları zaman onları zayıf ve hatalı bulurlardı. Bu konudaki araştırmalardan birine göre, kişisel etkileme, kitle iletişiminden çok daha güçlüydü: "Politik ikna, duruma bağlıdır. Kampanyalara büyük bir muhalefet gelmediği zaman ikna daha kolay olur, direnme azalır, hele inanılır konumdaki kaynaklar basit ve kesin ipuçları veriyorsa ve araya tarih de müdahale edip hedefte dikkatli vatandaşların olmasını sağlıyorsa, alınan cevap daha başarılı olur."[9]

Yeni Politika

Dilin politik kullanımıyla ilgili konu, 1960'ların "yeni politika" kavramından kaynaklanmış, 1968 olayları sonunda Amerikan Sağına Amerikan Solundan daha yararlı ol-

8 Lutz, *Words that Work*, 3. Diğer nice etkili politika iletişimcileri gibi, Lutz da Orwell'in 1946 tarihli ve "Politics and the English Language" başlıklı ünlü denemesine değiniyor, sade İngilizcenin önemini ele alıyordu; kısa konuşmak, özenti, anlamsız ve yabancı kelimelerden, ayrıca jargonlardan uzak durmak. Bkz. http://www.orwell.ru/library/essays/politics/english/e_polit/.

9 Donald R. Kinder, "Communication and Politics in the Age of Information," içinde, David O. Sears, Leonie Huddy, ve Robert Jervis, eds., *Oxford Handbook of Political Psychology* (Oxford: Oxford University Press, 2003), 372, 374–375.

muştu. Bunun nedeni kısmen üniversite kampüslerinde ve kent merkezlerinde yer alan olayların, sonradan Cumhuriyetçilerin istismar edebildiği olumsuz bir tepki yaratması, kırk yıl sonra da istismar etmeye devam ediyor olmalarıdır. Normal Mailer o yıl sivil haklar hareketi liderlerinden birinin, kendi düzenlediği basın toplantısına kırk dakika geç kaldığı salonda nasıl olumsuz bir duyguya kapıldığını ifade etmekte, "Zencilerden de, haklarından da bıkıp usandığını" söylemekteydi.[10] Daha sonra, "Ben bile böyle bir duygu hissediyorsam, o halde Amerika'da ne derece müthiş bir ters tepkinin kabarmakta olduğunu" düşündüğünü de eklemişti. Ters tepki gerçekten de başlamıştı, hedefi de yalnız siyahlar değil, aynı zamanda vatanseverlikten uzak radikaller, uyuşturucu kullanan hippiler ve protestocu öğrencilerdi. Bunun tek kazananı varsa, o da Richard Nixon'du; Beyaz Saray'ı Cumhuriyetçilere yeniden kazandırmıştı. Eğer yeni politika diye bir şey ortaya çıkıyorsa, dayanağı halkın duygularının otantik ifadesi önüne profesyonel politikacılardan oluşan bir bariyer çekmekten çok, daha profesyonel politik forumlar oluşturarak sandığa gidecek seçmen sayısını çoğaltmaktı. Yeni Solun seçim politikalarına karşı umut kırıcı tutumu, alanı Yeni Sağ'ın eline bırakmıştı.

Başarılı politikacıların her zaman kampanya yöneticileri olurdu. Bu kişiler genellikle adaylarla yakın temasta olur, halkın ruhsal durumunu hissetmeye çalışır, hasımlarını karalama konusunda ellerinin serbest olup olmadığını yoklarlardı. 1960'ların sonlarında bu rol de artık çok daha profesyonel duruma gelmişti. Kamuoyu yoklamalarında, reklam metotlarında ve taktik analizlerde yer alan ilerlemeler artık sonuç vermeye başlamıştı. Kitle iletişi-

---

10 Norman Mailer, *Miami and the Siege of Chicago: An Informal History of the Republican and Democratic Conventions of 1968* (New York: World Publishing Company, 1968), 51.

minin yol açtığı fikirleri biçimlendirme olanakları, televizyonun da radyo ve gazetelerin yanında yerini almasıyla yepyeni bir boyuta ulaştı. Bir mesajı olağanüstü sayıda seçmene ulaştırabilmenin yanında, o mesajı belli seçmen bölgelerinin çıkarlarına ve görüşlerine göre formatlama olanağı da belirdi. Kamuoyu yoklamalarında sofistike formlar uygulanarak demografik örneklem belirleme konusunda George Gallup 1930'larda ön alarak görüşlerdeki değişimleri ve en çok öne çıkan sorunları belirlemeyi mümkün kıldı. 1933'te kampanya yürüten sosyalist gazeteci Upton Sinclair (*The Jungle* kitabının yazarı), "*Ben, California Valisi, Fakirliğe Nasıl Son Verdim*" başlıklı bir küçük kitap yayınladı. Kitap en çok satanlar listesinin başına yükseldi ve geleceğin hikâyesi olarak algılandı. Sinclair kendi çabasını, "İlk defa bir tarihçi kendi tarihini gerçekleştiriyor," şeklinde ifade ediyordu. California o sıralarda tek parti yanlısı bir Cumhuriyetçi eyaletti, ama %29 işsizlik gibi de bir derdi vardı. Sinclair, Demokrat aday olarak seçime girmeye karar verdi, vaadinin de, kooperatif fabrikalar ve çiftliklerle, vergileri de yükselterek fakirliğe son vermek olduğunu açıkladı. Söyleminin ilk kısmı gerçekleşti, aday olarak seçildi ve büyük bir ulusal heyecan yarattı. Ama olaylar beklediği gibi gelişmedi, kitabındaki senaryoyu izlemesi olasılığı Californialı Cumhuriyetçileri telaşa sürükledi. Clem Whitaker ve Leone Baxter, "Sinclairciliğe karşı California Birliği" yayıncıları olarak, bu tehdidi bertaraf etmek için basit bir metot belirlediler. Onun yazdığı her şeyi ince ince sindirdiler ve bir dizi ölümcül vecizeyle ortaya çıktılar – örneğin evliliğin kutsiyetinden kuşku duyan ifadeler gibi – Seçtikleri sözlerin bağlamına da, Sinclair romanlarındaki karakterlere uyup uymadığına da aldırdıkları yoktu. Yazdıkları düzenli olarak *Los Angeles Times*'da yayınlanmaya başladı. Sinclair'in bundan sonraki kitabı, "*Nasıl Kaybettim*" adını taşıyordu.

Whitaker'la Baxter, ücret karşılığında politik danışmanlık yapan ilk şirketi, Campaigns Inc. şirketini kurup yönetmeye başladılar. Devlet politikaları üzerinde yerel parti patronlarının baskısını kırmak amacıyla İlericilerin başlattığı reformları kullandılar. Yapılan bu reformlar, adayların parti onayına sunulmasını önlediği için, adaylar seçmenlerle daha doğrudan temas kurmak zorunda kalıyordu. Whitaker ve Baxter, kariyerlerinin ilk yirmi yılında giriştikleri yetmiş beş yarışmanın yetmişini kazandıklarını iddia ettiler. Yalnızca Cumhuriyetçilere çalışıyorlardı – esasen birinci kuşak danışmanlar için bu genelde geçerliydi. Sağlık reformuna karşı da kampanyalar yürüttüler. Buna önce California'da başlayıp, ardından tüm ülkeye yaydılar, sosyalleştirilmiş tıbbî bakımı bir öcü gibi göstermeyi başardılar. Kamuoyunu etkileme yolunda hâlâ kullanılmakta olan tekniklerin öncüsü oldular: Kırsal gazetelere, haber ya da başyazı kılığına sokulmuş basın bültenleri yolladılar, bunlarda sorunlardan çok kişilerin üstüne gittiler, sürekli olarak saldırı konumunu benimsediler ("savunma kampanyası yapan asla kazanamaz"), hasımlarını ciddiye alıp bir sonraki adımını öngörmeye çalıştılar ve kampanya temalarını her zaman basit tuttular. Nüanslar işe yaramazdı, tekrarlar çok işe yarardı. Baxter'a göre "Akla yönelik kelimeler kötüydü. Onlarda gedik açmak gerekirdi."[11] Hizmetlerini ucuza satmıyorlardı, ama müşterileri zaten büyük iş adamlarıyla Cumhuriyetçilerdi, yani ticaret dünyasının partisiydi. Çok nitelikli bir kampanya yöneticisi olan Ohiolu Cumhuriyetçi senatör Mark Hanna, daha yüzyılın erken dönemlerinde "Amerikan politikasında en önemli üç şey, para, para ve ... üçüncüsünü unutmuşum," demişti. Zaman içinde fon

11 Jill Lepore, "The Lie Factory: How Politics Became a Business," *The New Yorker*, 24 Eylül 2012.

toplama konusu öyle önemli hâle geldi ki, o konuda da danışmanlar gerekli oldu.[12]

Aday gösterme sürecinde ön seçimler önem kazandıkça, parti patronları sabote ediliyor gibiydi. 1968'den sonra artık eyaletlerin çoğunda ön seçim yapılmaktaydı. Amerikan politik sisteminin karmaşıklığı, ayrıca hükümetin çeşitli kademelerindeki görevler için de kesin programlanmış seçimlerin yapılıyor olması, danışmanlara, özellikle de adaylarını seçtirme siciline sahip olanlara çok iş yaratıyordu. 2001'de yapılan tahminlere göre, tüm seçimle gelinen görevler hesaba alınırsa, bazıları çok düşük düzeydeki görevler olsa bile dört yıllık bir dönemde ABD'de yaklaşık bir milyon seçimle beş yüz bini aşkın kişi göreve gelmekteydi.[13] 2000 yılında James Thurber'ın, danışmanları "ABD'de ve pek çok başka devlette seçim sürecinin çekirdeği" olarak nitelemesi bu yüzdendi.[14] 1970 gibi erken bir dönemde, "seçimler adaylar arasında değil, kampanya sanayii titanlarının o adayları temsil eden elemanları arasında" geçtiği ifade edilmişti.[15]

Gazeteci James Perry, 1968 yılında *The New Politics*'i (Yeni Politika) yazdığında, konu eski seçkinlerin yerini sarsan protestolar, gösteriler, sivil itaatsizlik veya toplum organizasyonları değil, kamu oyu yoklamalarının ve pazarlamanın nasıl olup da bu kadar ilerlediğiydi. Perry bu çalışmasında bilgisayarların potansiyel kullanımına bile

12 Joseph Napolitan, *The Election Game and How to Win It* (New York: Doubleday, 1972); Larry Sabato, *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections* (New York: Basic Books, 1981).

13 Dennis Johnson, *No Place for Amateurs: How Political Consultants Are Reshaping American Democracy* (New York: Routledge, 2011), xiii.

14 James Thurber, "Introduction to the Study of Campaign Consultants," James Thurber, ed., *Campaign Warriors: The Role of Political Consultants in Elections* (Washington, DC: Brookings Institution, 2000), 2.

15 Dan Nimmo, *The Political Persuaders: The Techniques of Modern Election Campaigns* (New York: Prentice Hall, 1970), 41.

değinmişti.[16] Yine de bu teknikler, tıpkı Yeni Solun çabaları gibi, başarıyı garantiye almaktan acizdi. Perry kitabının çoğu sayfasında, 1968'deki ılımlı Cumhuriyetçi Başkan adaylığında George Romney'nin bütün bu tekniklerden destek almasına rağmen kampanyasının nasıl çöktüğüne değinmiş, bunda adayın seçmenlerle bağ kurmayı başaramamasına ek olarak, geçmişte Vietnam Savaşını desteklemiş olmasını Pentagon tarafından beyninin yıkanmasına yorumlamasının da etkili olduğuna işaret etmişti.

Televizyonun önemi daha önceki iki seçimde çeşitli açılardan vurgulanmış bulunuyordu. John Kennedy'nin Nixon karşısında avantaj kazanmasında, 1960'daki adaylar münazarasının televizyonda yayınlanmasının etkisi çok ünlenmiş bir olaydı. Daha sonra da 1964'te olumsuz reklamların Demokratlar tarafından şahin aday Barry Goldwater'a karşı kullanılması sırasındaki bir reklam nedeniyle de altı çizilmişti. Reklamda küçük bir kız çocuğu papatyaları sayıyor, bir yandan bir nükleer patlama için geri sayım yapılıyor, Başkan Johnson da arka planda barış çağrısı yapıyordu. Bu reklam, teknikler konusunda bir dönüm noktası olarak belirlendi. Verilen mesajda Goldwater'ın pervasızlığı vurgulanmaktaydı. Genel havası duygusaldı. İçinde Goldwater'dan söz edilmediği gibi, o konuda doğrudan bir mesaj da yoktu.[17]

1960 tecrübesinden sonra Nixon televizyona hep derin bir kuşkuyla baktı, ama televizyon prodüktörü Roger Ailes, bu tekniğin onun avantajına da kullanılabileceği konusunda ikna başarısı gösterdi. Ailes'in gösterdiği çabalar, gazeteci arkadaşı Joe McGinnis tarafından kayda

16 James Perry, *The New Politics: The Expanding Technology of Political Manipulation* (Londra: Weidenfeld and Nicolson, 1968).

17 Reklamın kökleri ve önemini ele alan Robert Mann, *Daisy Petals and Mushroom Clouds: LBJ, Barry Goldwater, and the Ad That Changed American Politics* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 2011).

geçirildi. Kitabın adı, "*Başkanı Satmak*" olarak seçilmişti, ana fikri de çekicilikten bu kadar uzak birinin bile pazarlanabilir politik materyal haline getirilebileceği yolundaydı. Daha sonraki olumsuz reklama odaklanma dönemi ne olursa olsun, o aşamada amaç olumluydu. Nixon'un imajını, ağzından çıkan sözlerden ayırmaktan ibaretti. McGinnis bunu şöyle anlatıyordu:

> Nixon yine aynı sıkıcı sözleri söylüyordu, kimse o sözleri dinlemek zorunda değildi. Sözler 'Muzak' olacaktı. Arka plandan gelen hoş ve rahatlatıcı bir mırıltı. Flaş olarak birbirini izleyen resimler, Nixon'un işin ehli, geleneğe saygılı, huzurlu, Amerikan halkının başka her halktan daha iyi olduğuna inanan biri olduğunun altını çizmek üzere dikkatle seçilmişti. En yüksek binalara, en güçlü ordulara, en büyük fabrikalara, en şeker çocuklara, en pembe gurub manzaralarına sahip bu kutsanmış ülkede, başka insanların bağırıp durduğu o sorunların hiçbir önemi olamazdı. Daha da iyisi: Resimlerle ilişkilendirildiğinde Nixon'un kendisi bütün bu güzellikleri temsil eder hâle geliyordu.[18]

Kitabın mesajından Ailes'in duyduğu memnuniyet herhalde Nixon'un duyduğundan fazla olmuş olmalıydı.

Medya kampanyasının hedefi, Nixon'un aslında olduğundan daha sevimli biri olduğunu göstermek, politikanın orta yerinde bulunmasının da güvenli olduğu duygusu vermekti. Bu açıdan, "eski politika"daki kampanya teknikleriyle örtüşüyordu. Cumhuriyetçi Partide adayları seçme süreci son kere delegelerin çoğunluğu kullanılarak yapılıyordu, bundan sonra orada da ön seçim yapılacaktı. Bu sayede Nixon, parti içinde geleneksel yollarla anlaşmala-

18 Joe McGinniss, *Selling of the President* (Londra: Penguin, 1970), 76; Kerwin Swint, *Dark Genius: The Influential Career of Legendary Political Operative and Fox News Founder Roger Ailes* (New York: Union Square Press, 2008).

ra yönelerek, kendini genel seçmene beğendirmek zorunda kalmamıştı. Esas stratejisi, çekirdek destekçilerinin çoğunluk oluşturamadığı bir aday için standart yaklaşımdı: ortaya doğru kaymaya çalışmış, kendi sağcı imajını yumuşatmak istemişti. Pozisyonlar en büyük desteği çekecek şekilde dikkatle hesaplanmıştı – ama heyecanlandırabildiği insan sayısı azdı. Bir önceki metin yazarı Nixon'un "ortaya kaymasını" tarif ederken, "farklılıkların pragmatik olarak, seçmen kitlesinin ortayına göre ayrılması" ifadesini kullanmıştı. Amaç "en az itiraz edilecek orta alanı" bulmaktı. "Büyük tema" yerine, onun ilgisi "kurtuluş yolu açabilecek küçük ayarlara" dönüktü.[19] Ayrıca Nixon ne kadar ustaca pazarlanmış olursa olsun, kampanyaya tedbirli yaklaşımı da sayısal avantajının inişe geçtiğini gösteriyordu. Sonunda da pek az bir farkla seçilebildi.

Yeni Muhafazakâr Çoğunluk (Neo-Con'lar)

1968'de Nixon'la çalışmış bir yorumcuya göre, adayın başarısızlığı, 1960'ların kargaşası içinde beliren gerçek fırsatları görememiş olmasındandı. Kevin Philips etnografyaya meraklı genç bir avukattı. 1967'de, *Yükselen Cumhuriyetçi Çoğunluk* başlıklı bir kitap yazmıştı. Yayınevi kitaptaki iddiaların 1968 seçimlerinde doğru çıkıp çıkmayacağını görmek için yayını geciktirmiş, bu nedenle kitap ancak 1969'da piyasaya çıkmıştı. Uzun ve analitik bir kitaptı, içinde 143 şema ve 47 harita vardı, ama altta yatan mesaj çok belliydi. Ülkeye hakim olmuş olan liberaller artık eskimiş ve halkla temasını kaybetmişti, "imtiyazlı seçkinler" geniş ulusal çoğunluğun ihtiyaçlarını ve çıkarlarını görmezden geliyordu, bu tutuma doğal olarak Yeni Sol da eklenmişti. Seçkinler "sözle eylem arasında

19 Richard Whalen, *Catch the Falling Flag* (New York: Houghton Miffl in, 1972), 135.

bir boşluk oluşturmuş, bu da ırksal ve genç azınlıkları apaçık isyana itmişti."

Philips gelişmekte olan radikal politikalarda Cumhuriyetçiler açısından bir fırsat görmekteydi, çünkü Demokratlar yeni siyah oyları kendilerine çekerken onlar da beyazları harekete geçirebilirlerdi. Yeni Solun idealizmine ve eski ilericilerin etnik farkların aşılabileceği inancına karşı, Philips bu kimliklerin güçlü ve kalıcı olduğunu ifade etti. Yahudiler ve siyahlar belki Demokratlara yönelebilirlerdi, ama bu arada daha Katolik bir geçmişe sahip azınlıklar, Polonya, Almanya, İtalya kökenliler de liberallere karşı konum almaya başlıyorlardı. Göçmen olarak gelmiş topluluklar bir zamanlar Demokratları, Kuzeyin yerleşik Protestan Cumhuriyetçilerine karşı bir savunma olarak görürken, şimdi onların çocukları, Demokratları düşman olarak görmeye başlamışlardı. New York'ta Philips, çalışan sınıflardaki Katoliklerin sağa kayışını saptadı, mahalle mahalle haritalayarak Cumhuriyetçilerin artık kira desteği, fırsat eşitliği ve toplum hareketi gibi kentsel liberal gündemlere karşı çıkmasının riskli olmayacağına işaret etti. Bu gündemin, beyazları kent merkezinden banliyölere itmekte olduğunu, bunun da çürümekte olan Kuzeyin, güneş kuşağı Güneye ve Batıya kaymasıyla ilgili daha geniş bir hareketin parçası olduğunu savundu. Philips bu yeni şemanın kaçınılmaz olduğunu iddia ediyor değildi. Yalnızca Cumhuriyetçilerin bu fırsattan yararlanması yeterdi. Richard Nixon'un 1968'de aldığı çoğunluk oyunun kılı kılına olmasının da, Cumhuriyetçilerin onun fikirlerini izlemeyip, adayı gerçekte olduğundan daha yumuşak biriymiş gibi görmeye çalışmalarından kaynaklandığını ileri sürüyordu.

Philips'in tezine bir tepki, "Amerikalı seçmenin iflâh olmaz katı yürekliliği" karşısında gösterdiği "asık suratlı kabullenme" ve kendi bulgularına karşı çıkan "duygusal-

lara" karşı o saklamadığı "tepeden bakış" nedeniyle geldi.[20] Politikanın insanların farklılığı konusunda oyunlar oynayabilmesi, birçok kişinin gözünde korkunç bir kötülüktü. Buna karşı verilebilecek cevap belki, Philips'in çoktan beri Amerikan politikasının özelliği olan bir şeyi açıkça ifade etmekte olduğunu söylemekti. Roosevelt'in Yeni Düzen koalisyonunun başarılı olması, ırkçılarla siyahları, işçi yanlısı ve işçi karşıtlarını, kararlı reformcularla yozlaşmış parti mekanizmalarını aynı parti içinde bir araya getirebilmiş olmasındandı. Büyük ekonomik kriz de etnik kimliklerin ortak ekonomik çıkarları olacağı varsayımına göre gruplandırılması yolunu açmıştı, ama bunların bir işe yaradığına yerel politika alanında çalışanların pek azı inanmaktaydı.[21]

İkinci bir itiraz da bunun zayıf bir politik tutum olduğunu, çünkü Cumhuriyetçi Parti politikasını birçok Cumhuriyetçinin direneceği bir yola sokmayı gerektirdiğini ileri sürmekteydi.[22] 1968'de Nixon'un Güney politikasını uygulamanın bir sınırı vardı. Alabama valisi George Wallace, ayrımcı politikalarıyla üçüncü parti adayı olarak yarışmış, sonunda Güney eyaletlerden beş tanesinin oyunu kazanmıştı. Nixon'un yeni politik haritaya tepkisi, kendine Başkan Yardımcısı seçerken Cumhuriyetçi Partinin liberal kanadına arkasını dönmek şeklinde oldu. New York valisi Nelson Rockefeller zayıf bir kampanya yürütmüş olduğu için Nixon onu seçmemenin kolay olacağını düşündü, onun yerine nispeten yeni politikacı olan Maryland valisi

20 James Boyd, "Nixon's Southern Strategy: It's All in the Charts," *New York Times*, 17 Mayıs 1970.

21 Phillips sonunda, promosyonunu yaptığı muhafazakâr politikacılara itiraz ederek "Erring Republican Majority"yi yazmıştı. Sola doğru kayıyordu, örneğin Kevin Phillips, *American Theocracy: The Peril and Politics of Radical Religion, Oil, and Borrowed Money in the 21st Century* (New York: Viking, 2006).

22 Nelson Polsby, "An Emerging Republican Majority?" *National Affairs*, Sonbahar 1969.

Spiro Agnew'u seçti. Agnew ılımlı bir geçmişe sahipti, ama sağa doğru kaymaktaydı. Başkan yardımcısı olarak adını, liberal seçkinlere bazı unutulmaz ifadelerle saldırmasıyla kazandı ("sinsi ödlekler," "homurdanan olumsuzlar").

1970'te Philips'in mesajı, iki ılımlı Demokrat kamuoyu araştırmacısı olan Richard Scammon ve Ben Wattenberg tarafından, daha dikkatli ifadelerle tekrarlandı. Cumhuriyetçi çoğunluk henüz tam yerleşmiş değil, diye uyarıda bulundular. Ama eğer Demokratlar kendi doğal seçmen tabanlarının suç konusunda ve görmezden gelme konusunda ne kadar kaygı duyduğunu kabullenmezlerse, Cumhuriyetçiler sağlam şekilde yerleşebilirdi.[23] Demokratlar bunun yerine sola kaydılar, genç aktivistlerin bu duruma arka çıkması merkez seçmenlerin telaşa kapılmasına yol açtı, böylece de partinin eski düzenini marjinalize etti. 1972'de Demokrat aday olan liberal ve savaş karşıtı George McGovern, Nixon tarafından adamakıllı hırpalandı. Derken hükümet bir skandalla sarsılmaya başladı. Önce Agnew yolsuzluk nedeniyle istifaya zorlandı, ardından Nixon da 1972 kampanyası sırasında kirli hilelere yönelip sonra da bunu örtbas etmiş olması nedeniyle görevden alındı. Rastlantı sonucu Başkan olan Gerald Ford'la Başkan Yardımcısı Nelson Rockefeller (ikisi de 1972'de seçim kazanmış değildi), 1976 seçiminde kaybettiler. Muhafazakâr tema daha sonra Ronald Reagan tarafından daha bir hışımla ele alındı.

Ronald Reagan

Hollywood kariyeri sona erdikten sonra Ronald Reagan kendine sağ kanat sözcüsü olarak isim yapmıştı. 1954'te General Electric Şirketinin resmî sözcüsü olarak görev

23 Richard M. Scammon ve Ben J. Wattenberg, *The Real Majority* (New York: Coward McCann, 1970).

üstlendi – bunun anlamı, ülkenin her yanındaki GE fabrikalarında konuşmalar yapmak, serbest girişimin değerlerini övmek, hükümetin fazla büyümesine ve komünizme karşı uyarılarda bulunmaktı. Reagan televizyon ekranında iyi görüntü veren biriydi, sevimli bir üslûbu vardı, bunlar onun, aksi halde politikalarına karşı olacak insanlarla bağ kurabilmesini sağlıyordu. Ayrıca Reagan'ın, bir hayali dünyaya, bir gerçek dünyaya geçiş yapma yeteneği de vardı (zaten bu iki dünyada yaşamakta olan biriydi), bu sayede iddiaları biraz fazla hayalci bile olsa inanılır hâle gelebiliyordu. Biyografisini yazan kişi onun zihninin hep "hikâyelerle dolu, gerçekleri değiştirecek kahramanların kol gezdiği kurgu dünyalarla dolu" olduğunu söylemişti. Kurgu dünyayla gerçek dünya, o zihinde bir araya geliyor, birleşiyordu. Konuştuğunda her zaman samimi bir havası vardı, çünkü hep inandığını söylerdi (bu her zaman doğru olmasa bile). Duygularla gerçekler birbirine ters düştüğünde, duygular tarafı kazanırdı. "Samimiyetle anlatılan hikâyelerin gücüne inanırdı."[24]

1966'da California valiliğine aday olduğunda o da geleneksel yolu izledi, merkez seçmeni kendi fikirleriyle korkutmamak için ortaya yakın gitti. Sağcı ve tecrübesiz olduğuna ilişkin saldırılara cevap vermekten kaçındı, konuşmalarını yumuşattı, kurduğu destek komitelerine tanınmış ılımlılardan insanları aldı. Vatandaş politikacısıydı. İşte bu otomatik bir savunmaydı. Tecrübesi yoktu. Ama tecrübeli olması da gerekmezdi. Vatandaş politikacının her sorunun cevabını bilmesi beklenmemeliydi. Bu tutum, bir süredir vali olan rakibi Pat Brown'ı, profesyonel olduğu için neredeyse savunmaya itecekti. Bu tema sonradan pek çok Amerikan seçiminde de ortaya sürüldü.

---

24 Lou Cannon, *President Reagan: The Role of a Lifetime* (New York: PublicAffairs, 2000), 21; Ewen, *PR! A Social History of Spin* (bkz. bölüm 2, n. 28), 396.

Reagan'ın ekibi, soru-cevaplı oturumları tercih etmekteydi. Adayın yalnızca bir aktör olduğunu, ezberlenmiş konuşmaları güzel sunmayı bildiğini ileri sürenlere karşı, bu ikna edici bir yoldu. Kampanya yöneticileri Berkeley Üniversitesi kampüsündeki olaylara temas etmek niyetinde değillerdi, ama bunun bile kendi yararlarına işlediğini gördüler.[25]

Vali seçildiğinde Reagan hemen, ilerde Başkanlık için potansiyel bir muhafazakâr aday olarak görülmeye başladı. 1968 seçimlerinde kontrollü desteği olmuşsa bile asıl hazırlıklarına vali olarak ikinci döneminin sonuna yaklaşırken, 1974'te başladı. Halkın gözünden uzak kalmamak için ülkenin tüm gazetelerinde yayınlanan bir köşe yazısına ek olarak bir de radyo programı vardı; bu ortamlarda mesajlarını rafine edebiliyor, en iyi tepkileri alan kelimeleri ve temaları belirleyebiliyordu. O sıralarda kendilerini liberal (%15) değil de muhafazakâr (%38) olarak tanımlayan Amerikalıların sayısı iki kattı. Geriye kendilerini orta yol olarak (%43) tanımlayanlar kalıyordu.[26] 1978'de Reagan'ın Ford'a karşı Cumhuriyetçi adaylığı yarışı, onu 1980'de başarılı bir kampanya yürütmeye hazır duruma getirmişti. Jimmy Carter'ın Başkanlığı boyunca ekonomik zorluklarla, özellikle de 1970'lerin sonundaki uluslararası krizlerle mücadele etmiş olması da Reagan'a yardımcı oldu. Reagan'ın ilk mesajı, sosyal muhafazakârlıkla (bu genelde Demokratik Partiye mâl ediliyordu) ekonomik muhafazakârlık, yani savurgan har-

25 Perry, *The New Politics*, 16, 21–31. 1966'da Nelson Rockefeller'ın yanında, Barry Goldwater'a karşı çalışmış olan Spencer ile Roberts'a iş verdi, sonra da gelecekte hep "profesyonel yöneticiler" çalıştıracağını ifade etti.

26 William Rusher, *Making of the New Majority Party* (Lanham, MD: Sheed and Ward, 1975). Rusher yeni muhafazakâr partiyi savunuyordu, iddiaları Cumhuriyetçi Parti içinde bir isyan hareketine hizmet etti.

camalarla bütçe açığı yaratmaya, bürokrasiyi büyütmeye (bu da Cumhuriyetçi Partiye yönelik bir suçlamaydı) karşı çıkma arasında bir fark olduğuna işaret etmek oldu. Ardından, bu iki tür muhafazakârlığı birbirinden ayıran eski çizgilerin silinmekte olduğuna işaret etti. "Yalnız Amerikan muhafazakârlığının bu iki kolunu geçici ve tedirgin bir ittifak içinde birleştirmeyi değil, yeni ve kalıcı bir çoğunluk yaratmayı öngördüğünü" söyledi.[27] İkinci mesaj olarak da, bu iki geleneğin yalnızca bir araya gelmesini değil, buradan zengin bir geleceğin doğmasını amaçladığını ekledi. Buna dayanarak, politikacıların geleneksel vaadini tekrarladı: Her şey ve daha fazlası; daha güçlü ve daha zengin bir Amerika'ya ek olarak Carter'ın melankolisinin tam tersi olan güneşli bir iyimserlik. Cumhuriyetçi aday olarak Carter'la münazarasında Reagan kendini ana akışın temsilcisi olarak sundu, iddiasını mühürlemek için de "insanların dört yıl öncesine göre daha iyi durumda olup olmadığını" sordu.

Reagan mesajını iletme konusunda, kendisine gereken yeni Cumhuriyetçi çoğunluk için şart olan iki alanda başarılıydı. Bunların birincisi (içlerinden biri olan) Carter'dan soğumaya başlayan Güneyli oylarına çıkardığı davetiyeydi. Bunu yaparken de açık ırkçılıktan dikkatle uzak duruyordu. Kampanyasına Philadelphia'da başladı. Mississippi, 1960'larda üç sivil haklar savunucusunun cinayete kurban gittiği yerdi. Tanınmış bir ayrılıkçıyla yan yana kürsüye çıkan Reagan, "eyaletlerin haklarına" inandığını vurguladı. Bu ifade, siyahların ilerlemesinin yolunu tıkamanın örtülü bir ifadesiydi. Reagan'ın belli bir grubun oyuna davet çıkarma konusunda hedef aldığı ikinci alan ise dinsel haklarla ilgili gruplardı.

27 Kiron K. Skinner, Serhiy Kudelia, Bruce Bueno de Mesquita ve Condoleezza Rice, *The Strategy of Campaigning: Lessons from Ronald Reagan and Boris Yeltsin* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2007), 132–133.

Reagan düzenli olarak kiliseye giden biri olarak tanınmazdı. Bununla birlikte 1980'de adaylığı kabul ederken yaptığı konuşmada, o anda aklına gelmiş gibi (ama önceden dikkatle planlanmış olduğu belliydi), bir an düşündükten sonra, konuşmasının dağıtılan metnine "bir ekleme yapmak gerekir mi diye düşünüyorum," dedi. "Kaderin yarattığı bu ülkede, bu özgürlük adasında, dünyanın tüm insanlarının özgürce soluk alabilmesi gerektiğinden kuşku duyabilir miyiz?" Başkanlık kampanyasını özel bir dikkatle dinsel bir yarışa çevirmiş bulunuyordu. Bir an herkesin sessizce dua etmesini istedi, ondan sonra da geleneğe uyup sözlerini "Tanrı Amerika'yı kutsasın," diyerek bitirdi. Yeni bir dinsel politika doğmuştu. Bu biraz da, Reagan'ın politikası Amerikalıların üçte ikisinden olumlu tepki almış olduğu içindi. Doğru mesajı verebilirse, gücü giderek artmakta olan Evanjelist blokun desteğini kazanabileceğini, daha konuşmak üzere ayağa kalkmadan önce biliyordu. Carter kesinlikle derinlemesine dindar bir insandı ve sık sık da inancından söz eden biriydi, ama Başkanlığı sırasında pek de dinle ilgili bir gündem izlediği söylenemezdi. Yüksek Mahkemenin "*Roe, Wade'e karşı*" davasıyla ilgili 1973 tarihli kürtaj oylaması, Evanjelistleri ve Katolikleri heveslendirmişti. Radikallerin ileri sürdüğü "kişisel olan şeyler artık politik" görüşü, muhafazakârların da desteklediği bir görüş olmuş, uyuşturucular, suç ve cinsel serbestlik nedeniyle ahlaki çöküntü olarak gördükleri ortamdan kendilerini politikanın kurtarmasını bekler hâle gelmişlerdi. Güneyli bir Baptist olan ve kendi televizyon programını yapan Jerry Farwell 1979'da "*Amerika Kurtarılabilir*" başlıklı bir vaaz yayınladı. Vaazın kilit noktası, laikle kutsalın ayrılmaması gerektiğiydi. Bu nedenle din adamlarının "eğitimden geçerek en büyük şirketlerde yönetici olması, yarının Amerika'sının avukatları, iş adamları, önemli insanları

olması" gerekiyordu. "Eğer bu ülkeyi gittiği yönden çevireceksek, din adamlarının doğru yönde motive edilmesi ve bunun vakit kaybetmeden yapılması gerekir." Burada amaç, kürtaja karşı olan, okullarda dualar okunmasını destekleyen, cinselliğin ve cinsiyetin geleneksel kavramlarından yana olan ahlaklı bir çoğunluk oluşturmaktı. Eğer köktendincilerin hepsi kime oy vereceklerini bilir ve bunu hep birlikte yaparlarsa, kimi olsa seçebiliriz." Moral Majority derneğini kurdu, eğer Reagan heyecan verici bir platform sunabilirse ona dört milyon oy getirebileceğine de söz verdi. Moral Majority'nin liderlerinden biri olan Paul Weyrich de o kuruluşu "ülkedeki güç merkezlerini tepetakla edecek radikaller" olarak tanımladı.[28] Reagan'ın yaptığı konuşma ve anayasada değişiklik yaparak "doğmamış çocuğun korunmasını" önereceğini söylemesi, işi bağladı. Oyları Reagan aldı.

Lee Atwater

Yeni muhafazakâr çoğunluğun 1980'lerin sonrasında hâlâ sağ olmasını garantiye alan kişi olarak tanınan isim, Lee Atwater'dı. Şöhretini 1970'lerde Güneyde, Cumhuriyetçi bir politik aktivist olarak kazanmış, sonra Reagan'ın 1964 kampanyasında önde gelen isimlerden biri olmuş, ardından da 1988'de Başkan Bush'un başarılı kampanyasını yönetmişti. Daha sonra Cumhuriyetçi Ulusal Komite başkanlığına yükseltilmiş, çok geçmeden de 1991'de beyin tümörü nedeniyle, daha 40 yaşındayken ani bir ölümle dünyaya veda etmişti.

Atwater ilginç bir tipti. Çekici, karizmatik bir adamdı, ama aynı zamanda kurnaz ve manipülatif biriydi. Çevre-

---

28 David Domke ve Kevin Coe, *The God Strategy: How Religion Became a Political Weapon in America* (Oxford: Oxford University Press, 2008), 16–17, 101.

sinde kavramsal olarak ondan yana olan, ama aynı zamanda besbelli rakibi olan pek çok kişi bulunurdu. Varoluşsallığı ve rahat hayat biçimi nedeniyle, kuşağının radikal aydınlarından birini andırırdı. Ayrıca siyah kültürün müziğine bir yakınlığı vardı. Onun özel durumunda, Cumhuriyetçi olmasına, isyankârlığı ve kurulu düzene karşı olması yol açmıştı. "Genç Demokratların hepsi yelekli takım giyen, puro içen, habire anlaşmalar yapan tiplerdi," diye anlatmıştı sonradan. "Ben de, 'Canı cehenneme, ben Cumhuriyetçiyim,' deyiverdim." Bunun aynı zamanda '70'li yıllarda olup bitenlere bir cevap olduğunu ileri sürmüştü. "Sol kanadın, bütün Amerikalıların kalbini ve zihnini kazandıklarını iddia etmesi sinirime dokunuyordu. Beni kazanamadıkları ortadaydı." Güneyde bir Cumhuriyetçi olmak onu bir asi durumuna düşürmüştü. Zafer, konulara çözüm aramakla gelemeyeceğine göre, besbelli karakterlere odaklanmaktan gelecekti. "Öbür adamın kötü olduğu yolunda bir iddia oluşturmanız gerekiyordu." Atwater kendini "Makyavelist politik savaşçı, kişisel ataklarla, kirli hilelerle ve olumsuzu vurgulamakla nitelenen *ad hominem* stratejileri ve taktikleri kullanmanın ustası" olarak lanse etti.[29]

Atwater'ın zamanlaması bir başka bakımdan da önemliydi; politikaya, tam profesyonel stratejistlere fırsatlar açılırken girmişti. Amerikan politikasının yapısı, o sayısız seçimleri ve aralıksız kampanyalarıyla, kampanya konusunda yeteneği olan ve modern iletişimin getirdiği olanaklardan da yararlanarak oy koparmayı bilen insanlara büyük fırsatlar getirmekteydi. Olumsuz kampanyanın, ırk ve suçla ilgili alanlarda "takozu" manipüle etmenin *maestrosu* olarak isim yaptı. Bu şöhreti, 1988'de Demokratik aday Michael Dukakis'i acımasızca tasfiye

29 John Brady, *Bad Boy: The Life and Politics of Lee Atwater* (New York: Addison-Wesley, 1996), 34–35, 70.

etmesiyle sağlamlaştı. Bu meslekte en küçük bir hatada insanın kariyerinin bir anda sönebileceğinin farkındaydı, ama spot ışıkları altında olmayı seviyor, sürekli olarak da (müşterileriyle ilgili hikâyelerin arasında) kendi hikâyesini de anlatıyordu. Medyanın ihtiyaçlarını anlıyor, onlarla oynayabiliyordu. Televizyon çağının yarattığı bir tip olarak, dikkatle düşünülmüş bir numaranın ya da sıkı bir reklamın nasıl günlerce konuşulduğunu ve seçmenin bir adayla ilgili görüşlerini nasıl yeniden çerçeveleyebildiğini biliyordu.

Strateji konusunda da yaman bir öğrenciydi. Sürekli Machiavelli okuduğu söyleniyordu ve Clausewitz'in *Savaş Üzerine*'ği hep el altında bulundurmaktan hoşlanıyordu. Sun Tzu ise onun en sevdiğiydi. Onu en az yirmi kere okuduğunu iddia ederdi. Öldüğünde yapılan cenaze töreninde *Savaş Sanatı*'ndan bazı alıntılar da seslendirilmişti. 1988'de, "Başarının pek çok reçetesi vardır," demişti. "Bunlara konsantrasyon, taktik esneklik, stratejiyle taktik arasındaki farklar ve komuta odağı da dahildir."[30] Lyndon Johnson'u politika sanatının ustası olarak görür, Robert Caro'nun yazdığı, Teksaslı bir politikacının yükselişini anlatan kitabı kutsal kabul ederdi.[31] İç Savaştaki çatışmaları incelemiş, topyekûn savaşın acımasız mantığını en iyi anlayanın Sherman olduğuna karar vermişti.

Atwater'ın tek ilgilendiği spor güreşti. Sahte olduğu besbelli bir ortamda, iki yaman adamın dövüşte hile ve aldatmaca kullandığı bir spor. Bu durum, Sun Tzu'nun ona neden çekici geldiğini anlamamıza da yardımcı olmaktadır. Kurnazlığın kâr getirdiği bir işte çalışıyordu – özel-

30 Richard Fly, "The Guerrilla Fighter in Bush's War Room," *Business Week*, 6 Haziran 1988.

31 Atwater öldüğünde, henüz yalnızca ilk cilt olan *The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power* (New York: Alfred Knopf, 1982) basılmıştı. Caro bugün 4. cildi bitirmiştir. Atwater, Caro'yu överken politika stratejistleri arasında hiç yalnız sayılmazdı.

likle de karşı tarafın hayal gücü daha zayıfsa. Atwater rakiple ilgili çok ayrıntılı bir araştırma yapmakta ısrarlıydı ("düşmanını tanı"); bunu onun en zayıf noktasına vurmak için yapardı. Yine aynı şekilde, kendi adayının zaaflarını bilmek de savunmada işe yarayan bir şeydi. Bush'un Cumhuriyetçi adaylığını kazanabilmesi için Senatör Robert Dole'un iyi bilinen öfkesinden yararlanmıştı ("onu öfkelendirirsen kafası karışır"). Dukakis'e de kendi eyaleti olan Massachusetts'de, en sevdiği konulardan biriyle, çevre konusuyla saldırmıştı ("beklemediği alana hızla gir").[32]

Amerikan kampanyalarında geleneksel ideolojik unsur ve parti disiplini gevşediğinde, adayın kişiliğine daha çok şey bağlı oluyordu. O tür seçimlerde gereken strateji, tek ve doruk bir düelloya benzerdi. Seçimler aslında sonu sıfır olan bir oyundu; biri kazanırsa öteki kaybetmek zorundaydı. Böyle olması da yarışa bir yoğunluk katıyordu. Seçimin boyutu nedeniyle, seçmenlerle kişisel temas genellikle olanaksızdı. Kampanyalar kitle iletişimi yoluyla yapılmak zorundaydı. Seçim aslında bir politika meselesi olduğu kadar da bir kişilik meselesiydi. Atwater hilenin ustası sayılıyor, her duruma kendine özgü bir mantık uyguluyor, olup biten her şeyin, daha geniş bir hikâyeye hizmet etmesini sağlıyordu. Hileleriyle masum adaylar hak etmedikleri etiketlerle lekeleniyor, suçlu taraf tertemiz görünebiliyordu. Sahteyle gerçek birbirine karışıyor, kazara olan şey kastî hâle geliyor, planlanan ise rastlantıya benziyordu. Ölüm yatağında Kitab-ı Mukaddes'ten söz etmiş olmasına, mağdur ettiği insanlara özür dileyen notlar yollamış olmasına rağmen, bunların samimi mi, yoksa kendi imajını yönetmenin yeni yöntemleri mi olduğu konusunda ortada soru işaretleri vardı. Koruduğu kişilerden Mary Matalin'e göre, kişisel olarak kabalık ettiği

32 John Pitney, Jr., *The Art of Political Warfare* (Norman: University of Oklahoma Press, 2000), 12–15.

kimselerden özür dilemeyi gerçekten istemiş olsa da, "uygulade yöntemler için ölüm yatağındayken de pişman olmuş değildi.[33]

Atwater medya üzerinde çok çalışır, tek tek gazetecilerin kendi hikâyelerini anlatma arzusunu da kullanırdı. Tekniklerini kampanyacılığa ilk başladığı günlerde geliştirmişti. Basın bültenlerini elden dağıtır, elektronik posta yollamaya kalkışmazdı. Bunu, gazeteciler kendilerini önemli hissetsin diye, kendilerine saygı duyulduğunu, gizli bilgilerin onlara verileceğini düşünsünler diye yapardı. Teslim zamanı, haber bültenlerinin çıkmasından bir saat önce, yani kontrolden geçirmeye vakit bulamayacakları saatteydi. Bültenlerin bir sayfadan uzun olduğu çok enderdi, başlığı da genellikle en çok yirmi beş kelimeyle verilmiş olurdu. "Gazeteci genelde tembeldir, tıpkı hepimiz gibi," diye gözlemde bulunmuştu. "Haber saatleri ona baskı yaptığı için, boşlukları doldurmak gerektiğinde, üzerinde fazla düzeltme yapması gerekmeyecek malzemeyi yeğler."[34] "Medya bir seferde ancak bir lokmayı çiğneyebilir." Matalin onu, "medyanın nabzını tutmayı bilir," diye tarif etmişti.[35]

Bunların hepsinin arkasında, 1980'lerin Amerikan politikasının ve toplumunun zeki bir analizi yatmaktaydı. Atwater bir keresinde Clark Clifford'un 1947'de Harry Truman'a yolladığı bir memoranduma rastlamıştı. Başlığı "1948 Politikası" şeklindeydi. Yazıda gelecek seçimin adayları doğru olarak tahmin edilmiş, Truman'ın kazanacağı da öngörülmüştü. Atwater İkinci Kademe Seçmenlere baktığında Truman'ın, eğer "Sağlam Güney" eyaletleriyle Demokratların 1944'te kazandığı batı eyaletlerini elde tutmayı sürdürürse, normalde her zaman şart sayılan

33 Mary Matalin, James Carville, ve Peter Knobler, *All's Fair: Love, War and Running for President* (New York: Random House, 1995), 54.

34 Brady, *Bad Boy,* 56.

35 Matalin, Carville, ve Knobler, *All's Fair,* 48.

büyük Doğu eyaletlerini kaybedebileceğini görüyordu. Kendisi bunu Mart 1983 tarihli bir memorandumunda ele aldı. Başlığı "1984'te Güney" biçimindeydi. Burada Reagan'ın neden aynı şekilde kazanabileceğini anlatıyordu. "Güneyin yüreği hâlâ Demokrattır," diye gözlemde bulunmaktaydı. Cumhuriyetçilere ancak, "Vermek şart" diye hissettikleri zaman oy verirlerdi. Ama Reagan'ın, Güneylilerin 1980'de kendi içlerinden biri olan adaya (Jimmy Carter) oy vermemesini sağladığını işaret etti. Oyunu değiştirmeye en yatkın, kilit seçmen grubunu "popUlyssestler" olarak tanımlıyordu. Bu grup ya Cumhuriyetçilerin "kulüplere üye" kadrolarına ya da Demokrat siyahlara oy verebilirdi.[36] Ertesi yılki memorandumunda da Güneyi zaferin kilidi olarak niteliyor, "liberal (ulusal) Demokratlarla geleneksel Güney Demokratlarının arasına bir takoz sokmak" gerektiğinde ısrar ediyordu.

Popülizm konusunda onu ilgilendiren, muhafazakârlıktan farklı olarak bunun bir ideoloji olmaktan çok, çoğu olumsuz olan tutumların bir demeti gibi görünmesiydi. "Bunlar Büyük-Hükümet kavramına, Büyük-İş Dünyası kavramına ve Büyük-Emek kavramına karşı," diyordu. "Medyaya da düşmanlar. Hem zengine hem fakire düşmanlar." Bu olumsuzluğun anlamı, onları mobilize etmenin zor olduğuydu. "Bir kere mobilize olurlarsa, o zaman liberal ya da Demokratik bir davayı da, muhafazakâr Cumhuriyetçi bir davayı da destekleyebilirler."[37] PopUlyssestlere özgürlükçüleri de katıyordu. Bu grubu da, liberaller ya da muhafazakârlar kadar önemli saymaktaydı. Bu tür felsefeyi, seçimde seçmenlerin %60'ını oluşturacak olan "baby boomer"larla (savaş sonrasında doğum oranlarının çok arttığı nesil; yani 1946-1964 arasında doğanlar) ilişkilendiriyordu. Onlar televizyon çağında doğmuşlardı

36 Brady, *Bad Boy*, 117–118.
37 *A.g.e.*, 136.

ve "kendini gerçekleştirme," "içsel yönlenim" gibi kavramlara tutkun, değerlere ve hayat tarzlarına önem veren insanlardı. Böyle olunca da, hem devletin kendi özel hayatlarına karışmasına hem de ekonomi işlerine müdahale etmesine karşıydılar. Atwater bütün bunlar arasında, benimsenen fikirlerden çok, duygusal ve davranışsal tutumlara odaklandı. Böyle şeylerin geçmiş zamana göre daha akışkan bir politik bağlamda görülmesi, kampanyalarda seçmen davranışlarını angaje etmeyi zorlaştırırdı. Mantık yolu burada, "spesifik bir örnek, apaçık bir istismar, izleyenleri düşünmekten çok hissetmeye (genellikle tiksinti hissetmeye) yöneltecek bir örnek" bulmayı gerektirirdi.

Bush'un 1988 kampanyasında, seçim Bush'tan çok Dukakis üzerine yoğunlaşmalıydı. Onun kendi imtiyazlı çevresinden ve Reagen dönemindeki bazı tatsız olaylara yakın olmaktan ötürü sıkıntıda olduğu varsayılıyordu. Başlangıçta yoklamalarda Atwater başarılı olamamıştı. Ama ona Willie Horton adlı Massachusettsli bir mahkûmdan önemli yardım geldi. Adam, Dukakis'in valiliği döneminde desteklediği haftasonu iznine çıktığında, silahlı soygun ve tecavüz suçları işlemişti. O sıra adaylık mücadelesi yapmakta olan Al Gore, Dukakis'in hüküm giymiş suçlulara haftasonu izni verdiğinden söz etmişti. Bu söz pek etki yapmasa da, Atwater ekibi gerekli notları aldı, konuyu araştırdı ve bunun Dukakis'e ne kadar büyük zarar verebileceğini gördü. Arwater, "Willie Horton bir yıldız!" diye bağırmıştı. "Willie politik terör yapsın diye bir kere daha serbest kalacak. Bu liberalizmle iri-kara tecavüzcünün harika bir karışımı!"[38] Aslında Ronald Reagan da California'da buna benzer bir düzen oluşturmuştu ve Massachusetts olayı da Dukakis göreve gelmeden önceki Cumhuriyetçi vali tarafından alınmış bir kararın uygu-

38 Sidney Blumenthal, *Pledging Allegiance: The Last Campaign of the Cold War* (New York: Harper Collins, 1990), 307–308.

lanmasından kaynaklanmıştı. Dukakis aslında uygulamayı kaldırmak istememiş, ama birinci derece suçlular söz konusu olduğunda uygulamanın biraz sıkı hâle getirilmesine razı olmuştu. Her nasılsa bu olay, Dukakis'i, tecavüzcülerle katilleri yeniden suç işlemek üzere serbest bırakınayı huy edinmiş zayıf bir liberal olarak gösteren bir hikâyeye dönüştürüldü. Horton'u ortaya çıkaran ilk ilan, Bush kampanyasının parçası değildi. Yine de Cumhuriyetçiler olayı acımasızca gündemde tuttular (Illinois Cumhuriyetçileri: Massachusetts'in tüm katilleri, tecavüzcüleri, uyuşturucu satıcıları ve çocuk tacizcileri, oylarını Michael Dukakis'e veriyor." Maryland Cumhuriyetçileri de dağıttıkları broşürde Dukakis'le korkunç görünüşlü Horton'u birlikte resimlemişler, "1988 için Aile-Dostu Ekibiniz Bu Mu?" mesajını eklemişlerdi.) Suç ve (daha örtülü biçimde de) ırk konularının tartışılması sırasında Horton bol bol kullanıldı. Dukakis'in işlenen suçlar konusunda kayıtsız olduğu imajını güçlendiren bir unsur da, başkan adayları münazarası sırasında sorulan bir soruyla, eşine tecavüz edilir ve öldürülürse, yine de idam cezasının geri getirilmesine karşı çıkıp çıkmayacağı sorusuyla, daha da pekiştirildi. Gerçi bu ilanlar çıktığında Bush zaten yoklamalarda Dukakis'in önündeydi, ama Demokrat aday sonradan, tepki göstermeyişinin "hayatında yaptığı en büyük politik hata" olduğunu söyleyecekti.[39]

Atwater, Bush ekibinin kartını da etkili şekilde oynadı. Güneyli Evanjelistlerin Cumhuriyetçilere doğru kayması sürüyordu. Carter'ı destekleyebilirlerdi, ama 1984'te Reagan'ın rakibi olan Mondale'i de, Dukakis'i de, desteklememişlerdi. Bush şahsen, pek Evanjeliste benzeyen bir aday değildi. Ama bir münazarada kendisine en çok hangi düşünürden etkilendiği sorulduğunda, "İsa," diye cevap vermişti. "Çünkü benim yüreğimi değiştirdi." Evanjelist

39 Eric Benson, "Dukakis's Regret," *New York Times*, 17 Haziran 2012.

Billy Graham bunu "harikulâde bir cevap" olarak nitelendirdi. Bush sık sık, Tanrı'yla arasındaki (neredeyse) yakın denebilecek ilişkiden söz etme alışkanlığını edindi, bunu yaparken de yüzündeki ciddi ifadeyi korumayı başardı – ihtiyacı olan desteği de kazandı.[40] Ama 1988'de Dukakis'in kaybetmesine yol açan yalnız bunlar değildi. Bu sonuçta kendisinin de payı vardı, çünkü sönük bir kampanya uygulamıştı. 1992'deki Clinton kampanyası, olumsuz kişisel ataklara cevap vermemenin, sanki gücenik bir sessizlikten fazlasını sunmak adayın gururunu incitecekmiş gibi davranmanın nelere mâl olabileceğini iyi öğrenmişti.

Daimi Kampanya

Demokratlar da politik stratejiye kendi katkılarını eklemişlerdir. Tarihi Atwater'dan da eskiye giden bir örnek, seçimlerin bir aksiyonlar nehrinde bir tek ânı temsil ettiğini kabullenmeleri olmuştur. Yoğun kampanyalarla dolu bir dönemin sonunda belki seçim zaferi gelebilirdi, ama bu da adayın, tüm çabaların amacı olan sonuca, yani yönetme işine başlayabileceği anlamına gelmeyebilirdi. Kampanya mevsimini iki ucundan çekip uzatan da Jimmy Carter olmuştu. Kampanya yöneticisi Hamilton Jordan ona mümkün olduğu kadar erken başlamasını, böylece adının tanınabileceğini önermişti. Bunun için fon toplama işinin de erken başlaması gerekiyordu ki, aday ilk ön seçimlere katılabilsin. Durum gazeteci Arthur Hadley tarafından "Görünmeyen Önseçimler" diye tarif edilmişti, zira bir seçim kampanyasının sonuyla sonrakinin resmen başlaması arasında, yani adayların hazırlanması için, fon toplama durumunu ayarlaması için, bir süre geçmesi gerekiyordu. Aynı nedenle de o döneme bazen "para önseçimi" denmişti.

---

40 Domke ve Coe, *The God Strategy*, 29.

"Görünmeyen Önseçimler"den "Sürekli Kampanya"ya geçilmesi doğal bir adımdı; bu son terimi de Carter'ın kamuoyu araştırmacısı Pat Caddell, 1976'nın Aralık ayında yazdığı bir memorandumda önermişti. Aslında yaptığı gözlem doğruydu: "Çok sayıda iyi adayın yenilgiye uğraması, üslup yerine içerik koymaya çalışmaktan kaynaklanmıştır. Halka neler olup bittiğini anlamaları için bazı görsel sinyaller vermeyi unutmuşlardır." Caddell'e göre, "kamuoyunun onayıyla yönetmek için sürekli politik kampanya" gerekliydi. Aslında kavramı icat eden, sonradan Bill Clinton'a danışman olacak olan gazeteci Sidney Blumenthal'dı.[41] Sürekli kampanyanın bir şartı da, günlük haber bültenlerinin yoğun olması ve olumsuz malzemeyle de, ortaya çıktığı anda başa çıkmaktı. Gündelik anlatının da en az politika yapımı ve yönetimin kendisi kadar önemli olduğu (belki daha bile önemli olduğu) duygusu, kısa vadeliliği sınırlarına yaklaştırmaktaydı.

1992'de, Clinton kampanyasının Willie Horton olayından öğrendiği ders, yani Walter Mondale ve Michael Dukakis gibi Demokrat adayların bu yolla iki seçimde ne kadar kolay devrildiğini görmüş olmalarından aldıkları ders, muhalefetten gelecek herhangi bir olumsuz kampanyayı hemen anında ve şiddetle ele almak gerektiği yolundaydı. Ön seçimler sırasında Clinton'a ait sadakatsizlik söylentileri ilk ortaya çıktığında, ekip harekete geçip dikkati o konudan çelmeyi başardı. Kampanya yöneticisi James Carville, Hillary Clinton'a, kampanyanın bir "odak noktası olması gerektiğini ... askeri seferberliğe benzemesi gerektiğini" söylemişti: "Bana haritalar lazım, bir aciliyet duygusu verecek sinyaller, işaretler lazım. Neredeyse ... kocaman, elektronik, renk şifreli bir harita olsun diyebilirim." Clinton'un tepkisi ise, oranın bir "savaş

41 Sidney Blumenthal, *The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives* (New York: Beacon Press, 1980).

odası“ olduğu şeklindeydi. Seçimle savaş arasında, ikisi de mücadele olduğu için, bazı benzerlikler vardı. Ne de olsa, iki tarafta birere kamp bulunuyordu ve yalnızca biri kazanabilecekti. Carville şöyle bir itirafta bulunmaktaydı: “İşe analitik, hesap kitaba dayalı gitmeye, duygularımı hiç karıştırmamaya kararlı başladım, ama uygulamada bu hiç işlemez. Sonunda hep kendimi, hasım taraftan nefret eder bulurum. Medyadan da nefret ederim, benim adayımı kazandırmaya tümüyle adanmış olanlar dışında herkesten nefret ederim. Kampanyanın içinde değilseniz, günün on sekiz saatinde çalışıyor değilseniz, o işin parçası olamazsınız.“ Yine aynı temelde, şunları da ekliyordu: “Hiç istisnası yoktur, her seferinde adayıma da âşık olurum.“ Savaş metaforuna bağlı kalarak hareket edildiğinde, saldıran taraf olmak “her zaman daha doyurucu“ olurdu. “Karşı tarafı kesip biçmek, fiziksel olarak her zaman, o bildiğimiz, bayrak sallayıp 'adayımız ne harika, değil mi' diyen kalabalıklarla ilgili ilanlar vermekten daha tatmin edici olur.“[42] 2012'de Carville eski Roma'da nasıl seçim yapıldığını anlatan hevesli bir yorum yazısı yazmıştı. Yazıda erken aşamada olumsuza geçmek (karşı taraftakileri türlü suçlarla, seks skandallarıyla, yolsuzluklarla suçlamak) önerilmekteydi.[43]

1992 seçimlerinin tecrübesine sahip bir başka kişiyle birlikte yazdığı bir kitapta Carville kendi felsefesini anlatırken konuyu medyanın taleplerine bağlamaktaydı. Başlangıç noktası, Ailes'e atfedilen bir gözlemdi. Eğer bir politikacı, medyadan kansere çare bulunduğunun duyurulmasını ister, ardından da orkestra çukuruna düşerse,

---

42 Matalin, Carville, ve Knobler, *All's Fair,* 186, 263, 242, 208, 225.

43 Belge, Quintus Tullius Cicero tarafından, MÖ 64'teki konsüllük seçimlerine katılan kardeşi Marcus'a yazılmış bir mektuptu. “Campaign Tips from Cicero: The Art of Politics from the Tiber to the Potomac,“ yorumlar: James Carville, *Foreign Affairs,* Mayıs/Haziran 2012.

başlıklar her zaman "Politikacı Orkestra Çukuruna Düştü" şeklinde olurdu. Medya yalnızca skandallara, gaflara ve saldırılara ilgi duyduğundan, gündemi kontrol edebilmek için tek umut saldırıya geçmekti.[44] Saldırılar zaman içinde hazırlanabilir, sonra ortaya atmak için uygun saat beklenebilirdi; ama zamanlama yine de şarttı. Bu durum hem haber döngülerinin sürekli ilerlemesi nedeniyle medyanın daha eski hikâye tümüyle yayılamadan yenisine acıkmış olmasından, hem de her habere pek sınırlı yer ayırıldığından ötürü böyleydi. 1968'de her adayın sesi 42.3 saniye boyunca kesintisiz duyulabilirken, 2000 yılına gelindiğinde bu süre 7.8 saniyeye inmişti.

Bu durum, hız meselesi üzerindeki vurguyu güçlendiriyor, doğruluk, çeviklik ve esneklik öne çıkıyordu. Analizlere gömülüp felç olmaya zaman yoktu, "ilk izlenimi bırakabilmek için" ikinci bir şans da yoktu. Medya ilk nasıl veriyorsa, o kalıcı olacaktı. Demek ki bir haber bülteninde ilk haber olmak önemliydi, ikinci haber olunmamalıydı. Bir kere bir karar verilip uygulanınca, tekrar düşünmek diye bir şey yoktu; kararsızlık ölümcül olabilirdi. Münazarayı çerçevelemek için, ana mesaj basit olmalı ve acımasızca tekrarlanmalıydı. İletişimin gereği, hatırda kalacak hikâyelerdi: "Veriler söyler, ama hikâyeler satar." Carville'in ekibi medyanın üzerinde sürekli çalışıyor, münazaralar sonrasında doğru mesajların alındığından emin oluyor, Bush kampanyasına dair olumsuz şeylerden hiçbirinin aradan kaçmamasını kolluyordu. Dukakis'in kaderini izlemiş oldukları için, adaya yönelik herhangi bir tahrikte "hızlı cevap" ekibi hazırdı. Daha Bush 1922'de görevi kabul konuşmasını yaparken bile her söze bir cevap yetiştirilmekteydi. Sıra adayların münazarasına geldiğinde, Bush'un tutumları ve görev sicili o ka-

44 James Carville and Paul Begala, *Buck Up, Suck Up... And Come Back When You Foul Up* (New York: Simon & Schuster, 2002), 50.

dar iyi biliniyordu ki, daha o bir şey söyleyemeden cevabı önceden çakılıyordu.[45] Birbirlerinin farkında olsunlar ya da olmasınlar, Carville, Boyd'un OODA halkasını izliyor, hasmı şaşkın durumda tutmaya çalışıyordu. Çok uygun şekilde isimlendirilmiş olan "Savaş Odası"ndaki son toplantıda, giydiği tişörtün göğsünde şu slogan yazılıydı: "Hız Bush'u ...Öldürdü."

Amerikan politikasının her düzeyine yansımış olan olumsuz kampanyanın sürekli hakimiyeti, adayların ve kampanya stratejistlerinin bunun iyi işlediğine inandıklarının işaretiydi - özellikle de yarış başabaş gidiyorsa ve para sıkıntısı yoksa.[46] insanlar olumludan çok olumsuza dikkat ettikleri için (bu kısmen de risk noktalarını ortaya çıkarması nedeniyleydi – Kendi güvenliğimi ve hayat standardımı bu kişiye emanet edebilir miyim?). Olumlu mesajlar hep adayın iyi yanlarını sıralıyor, yani pek güçlü tepki yaratmıyordu. Olumsuz mesajlar da, eğer fazla cırtlak mesajlarsa, çamur atma sınıfına giriyorsa veya ortadaki kaygılarla ilgili değilse, yine etki yapmıyordu. Adayın gençliğinde katıldığı gösteriler ya da eskide kalmış sadakatsizlikleri de ana konularla ilgili değildi – meğer ki aday beceriksiz görünsün ya da suçlama karşısındaki tavrı kuşku yaratıcı olsun![47] Hemen karşı çıkıp atağı kanıtlarla çürütmek önemliydi; bunu yaparken de hedef adayın bir tehlike oluşturmadığı ortaya konmalıydı. Ayrıca tüm mesajlarda olduğu gibi, bunda da çeşit çeşit izleyici olacaktı. Ulusal kampanyalarda sorunlardan biri de, kendi tabanınızı ateşlendirecek bir iddianın, ılımlı seçmeni ürkütebileceği gerçeğiydi. Bu da 1992'nin öğrettiği önem-

45 *A.g.e.*, 108, 65.

46 Negatif kampanya savunusu için bkz. Frank Rich, "Nuke' Em," *New York Times*, 17 Haziran 2012.

47 Kim Leslie Fridkin ve Patrick J. Kenney, "Do Negative Messages Work?: The Impact of Negativity on Citizens' Evaluations of Candidates," *American Politics Research* 32 (2004): 570.

li derslerden biriydi. Bu tehlikenin farkında olan Clinton, Bush'tan gelen atakları nötralize edebilecek sağlam bir konumdaydı. On iki yıllık Reagan/Bush dönemine sıradan atıflar yaparak, zor ekonomik sorunları ve değişim ihtiyacını ele alabilirdi. Bir Güneyli olarak da Atwater'ın belirlediği popUlyssest rolü oynayabilir, dinî temaları ustalıkla uyarlayabilir, ama onlara daha liberal bir hava getirebilirdi; örneğin "yeni kovenant"tan söz edebilir, "Tanrı'nın egemenliğinde tek millet" diyebilirdi. Burada ona, Bush'un daha laik ana akış oylarını ürkütmeden dindar sağa mesaj verebileceğine inanıyor olması da yardımcı oldu.[48] 1988'de din kartını etkili şekilde kullanabilmiş olan Bush, bu sefer bunun fazla işine yaramadığını gördü. Sorun aslında, sürekli Moral Çoğunluğu vurgulamanın, politikten çok sosyal nitelikte olan konularda Cumhuriyetçi Partinin azınlık konumuna düşmesine yol açmasıydı. Evanjelistlere artık Katolikler de katılmış, birlikte kürtajı köleliğe denk göstererek kendilerini "ilgacılarla" ölçmeye kalkmışlardı. Eşcinsel evliliklerine karşı çıkmakla yetinmiyor, ayrıca eşcinselleri de kınıyorlardı. Paul Weyrich, "eğer *gay* haklarını savunuyorsanız, Kutsal Kitabın sarih bir kuralını ihlâl ediyorsunuz," demekteydi.[49] O zaman hedef Yüksek Mahkeme oluyordu, çünkü okul dualarını yasaklamış, hukukî kürtaja izin vermiş, eşcinsel ilişkilere de hoşgörü göstermişlerdi. Bu arada, bir yandan anayasa değişikliğiyle uğraşır, bu konuda bazı yargıç adaylarına sert çıkarken, Cumhuriyetçi Partiye de anayasadaki eşithaklar tadilâtından geri basması için baskı yapıyorlardı. 1992'deki Cumhuriyetçi Parti Kongresinde, Hıristiyan Koalisyonu denilen grup "Tanrı ve Ülke"

---

48 1992'de zorlaştırıcı bir faktör, Ross Perot'nun adaylığı olmuştu. Perot kampanyası biraz kaotik olmakla birlikte, oyların neredeyse %20'sini kazanabilmişti. Hem Bush'tan hem de Clinton'dan oy çelmişti, ama en çok Bush'a zarar vermişti.

49 Domke ve Coe, *The God Strategy*, 117.

başlıklı bir miting düzenlemişti; Jerry Falwell'in sağlam bir sandalyesi vardı ve Cumhuriyetçi platformu – başka pek çok kongre konuşması eşliğinde - dinsel söylemleri hiç dilinden düşürmüyordu. Bush görevi kabul konuşmasında Demokratlara, üç harfi Demokrat platformunun dışında bıraktıkları için eleştiride bulunmuştu: "G-O-D," yani "Tanrı."

Girişim geri tepti. Kongre sonrasında kamuoyu yoklamaları Bush oylarında hiçbir sıçrama göstermedi. Araştırmacılar çeşitli durumlarla ilgili kaygılı tutumlar bulunduğunu kaydettiler; muhalefetin dindar olmadığına ve Bush'un Hıristiyan destekçilerinin de birtakım aşırı tutumlara girdiğine işaret ettiler. Pat Robertson, "Feminist gündem, kadınlara eşit haklar için yapılmıyor. Aslında o sosyalist, aile-karşıtı bir politik eylem ve kadınları da, kocalarını terk etmeye, çocuklarını öldürmeye, büyücülük yapmaya, kapitalizmi mahvetmeye ve lezbiyen olmaya teşvik ediyor," diyordu.[50] Bütün bu yorumlar Bush'a zarar veriyordu. Kendini ana akış sosyal değerlerin dışına itiyor, asıl konudan, ekonomi konusundan uzak duruyordu. Cumhuriyetçiler, Amerikan toplumunda yer almakta olan değişimlerin önemini gözden kaçırma tehlikesiyle karşı karşıyaydılar. Bush'un yanındaki (her iki seçimde) başkan yardımcısı adayı olan Dan Quayle de Cumhuriyetçi Partiyi geleneksel değerlerle özdeşleştirme peşine düşmüştü. 1988'de, "Bizimle hasımlarımız arasındaki fark bir kültürel uçurumdur," demişti. 1992'deki kongrede ailenin önemini ortaya koymaya kalktı. Bunu yapmak için, Candice Bergen'ın bir televizyon komedisinde oynadığı Murphy Brown karakterini ele aldı. Dizinin son bölümünde bu karakter, bekâr anne olmaya karar veriyordu. Quayle bunun, "çocuğu tek başına doğurmakla babaların önemini inkâr

---

50 Leading to headline: "Pat Robertson Says Feminists Want to Kill Kids, Be Witches," Age., 133.

etmek“ anlamına geldiğinden yakındı. Bu durum, boşanmaların artışıyla, cinsel serbestliklerle, suç ve genel ahlaki düşüşle bir araya geldiğinde, Amerikan ailesine bir tehditti. Ama bunun sorumlu bir atak olduğu çok geçmeden ortaya kondu. Brown kürtaja yönelse daha iyi bir model mi olacaktı? Ayrıca bekâr annelere, çalışan kadınlara ve boşanmışlara saldırmak da akıllıca bir şey değildi. Bunlar bir arada, Amerikan seçmen kitlesinin büyükçe bir kesimini temsil etmekteydiler. 1990 yılında Amerikan ailelerinin yalnızca dörtte biri ideal çekirdek aile modeline uyar durumdaydı. Çocukları 18 yaşın altında olup da işgücüne katılmış kadınların oranı, 1955'te %27 iken, 1992'de %76,2'ye çıkmıştı. Cumhuriyetçi Partinin kürtaj karşıtı tutumundan zaten tedirgin olan kadınlar çok geçmeden Clinton tarafına yöneldiler.[51]

Bill Clinton'un 1990'lardaki başarısı dikkate alındığında, eşi Hillary Clinton'un 2008'de Demokratik Parti Başkan adaylığını dışarıdan birine, Barack Obama'ya kaptırması gerçekten sürpriz olmuştu. Obama'nın belirgin bazı dezavantajları vardı. Hem ırk açısından melez hem de liberaldi. Hangi aday seçilirse seçilsin, bir ilk olacaktı: İlk kadın başkan ya da ilk siyah başkan. Diğer bakımlardan, bu mücadele adayların benzerliklerini yansıtmaktaydı. İkisi de senatördü, ikisi de hukuk eğitimi almış avukatlardı. Clinton yaşça daha ilerde olduğundan daha geniş bir tecrübe birikimine sahipti, ayrıca daha önce de Başkan eşiydi, yani yerleşik teşkilâtı temsil ediyordu. Obama asi tipi temsil etmekteydi, adını ancak son zamanlarda, kimsenin desteklemediği Irak Savaşına baştan beri

---

51 James McLeod, "The Sociodrama of Presidential Politics: Rhetoric, Ritual, and Power in the Era of Teledemocracy," *American Anthropologist,* New Series 10, no. 2 (Haziran 1999): 359–373. Quayle 1992 Haziranında bir ilkokul öğrencisinin imlâsını düzeltirken "potato" kelimesini yanlış sanıp "potatoe" olarak düzeltmiş, bu ona seçimde hiç de yardımcı olmamıştı.

karşı çıkarak duyurmuştu. Bunun ötesinde, aralarındaki politik tutum farkları o kadar da büyük değildi. Obama yetenekli bir hatipti, başarısını kelimeler konusundaki becerisine yorumlamak kolaydı. Aynı zamanda Amerikan rüyasını temsil ediyordu, çünkü ülkenin en baş görevine talip olabilmek için pek çok dezavantajı aşmak zorunda kalmıştı.

Sonunda Obama'nın kazanması, yalnız hatip yeteneğinden değil (Clinton'la yaptığı münazaraların pek çoğunda geride kalmıştı), bir o kadar da temel organizasyonunun becerisinden kaynaklandı. Stratejisi 2007 Haziranından itibaren, kamuoyu araştırmalarında önünde daha bir hayli yol varken, net şekilde ortaya konmuştu. "Klasik bir asi kampanyası" olacaktı ve erken aşamada bazı eyaletlerdeki yarışlarda elde ettiği ivmeyle yükselecekti." Fon toplama yarışında, gerek bağışçı sayısı, gerekse toplam bağış miktarı açısından, zaten öndeydi. Baş stratejisti David Axelrod, ulusal kampanya yapmadıklarını, erken aşamada ilerde olan eyaletlere odaklanarak "birbirini izleyen zaferler" kazanmak istediklerini söylüyordu. Gündemde pek yeni bir şeyler olmadığı ortadaydı. Reform adayları her zaman tabandan gelen enerjiyi medya ivmesiyle birleştirmeye kalmış, çoğu zaman da yenilgiye uğramışlardı.[52]

Geriye dönüp Clinton'a karşı kazandığı zafere bakarsak, Obama'nın kampanya yöneticisi David Plouffe, farkı yaratan şeyin, net bir mesaj (bu aslında vizyon, konular ve biyografi karışımıydı) ve bir de, "kazanmak için gereken oy oranına en kolay erilebilecek yolu belirleyebilmek" olduğunu söylemişti. Stratejinin bir yanı, stratejiyi değiştirmemekti. Kararsızlıklara, sonradan fikir yürütmelere yer yoktu. Çekirdek slogana bağlı kaldılar, hem pek

52 David Paul Kuhn, "Obama Models Campaign on Reagan Revolt," *Politico*, 24 Temmuz 2007.

çok aşamalarda, hem de ön seçimlerde yalnızca seçilmiş yaklaşıma zaman ve kaynak ayırdılar. Plouffe, Obama'nın "politik kimlik arayışında olmayacağım," dediğini söylemişti. George W. Bush'un danışmanlarından biri de, "bir tek yanlış strateji, yedi farklı stratejiden iyidir," diye bir yorum yapmıştı. Kilit faktörlerden biri, teknolojinin kullanılmasıydı, bunda özellikle de yaygınlaşan internet önemli olmuştu. 2007'de elde on bin e-posta adresiyle işe başlamışken, 2008 Haziranında Obama kampanyası artık beş milyondan fazla adrese sahipti. Bunların %40'ı ya gönüllü yazılmış ya da para bağışlamış kimselerdi. Kendi taraflarına çekmek istedikleri insanlar zaten sosyal medyaya ve internete gömülmüş kimselerdi, bu da onların kampanyaya yakınlaşmasını kolaylaştırıyordu. Yalnız dijital iletişime takılıp kalmadılar, aynı zamanda geleneksel medyayı, doğrudan postalamayı ve kişisel sohbetleri de kullandılar.

> Bunun altında yatan ilke oldukça basitti: Çok meşgul ve çok parçalara ayrılmış bir dünyada, insanlara ilgi dilenen mesajların yağdırıldığı bir ortamda yaşıyoruz. Bu durumda, o kişilere ulaşmak için çok daha fazla çalışmak gerekir. Her yerde hazır ve nâzır olmak gerekir. Farklı ortamlardan üst üste ulaşabildiğiniz kişilere giden mesajlarınızın birbiriyle tutarlı olduğundan emin olun.[53]

Obama kampanyası daha geniş nüfus kaymalarından da yararlandı. Amerika çok daha fazla çeşitlilik içeren bir toplum oluyordu. Bu ırk açısından da, kültürel açıdan da böyleydi. Cumhuriyetçiler, bir zamanlar egemen olan, ama şimdi savunma durumuna düşen "beyaz, erkek, or-

---

53 David Plouffe, *The Audacity to Win: The Inside Story and Lessons of Barack Obama's Historic Victory* (New York: Viking, 2009), 236–238, 378–379. Kampanyayla ilgili daha etraflı bilgi için bkz. John Heilemann ve Mark Halperin, *Game Change* (New York: Harper Collins, 2010).

ta sınıf seçkinlerinin partisi" olarak görülme tehlikesiyle karşı karşıyaydılar. Amerika partilerinin altta yatan koalisyonları da değişmeye başlamıştı. Otuz yıldır Cumhuriyetçiler hep 1960'ların kültürel değişimlerine gösterilen tepkiden yararlanmışlardı; şimdi artık o değişimler kendilerini hissettirmeye başlamaktaydı.

Şanssız bir zamanda, 2002 yılında yayınlanmış bir kitap, yakın gelecekte ülkede bir Demokrat çoğunluk oluşacağından söz etmiş, bunu da Demokratlara oy vermeye en yatkın nüfus kesiminin büyümekte olduğuna dayandırmıştı: Üst sınıf profesyonelleri, çalışan kadınlar, siyahlar, Asya kökenli Amerikalılar ve Hispanikler (Latin Amerika kökenli Amerikalılar).[54] Sorun trendlerde değil, nasıl çerçevelendiğindeydi. 2001 Eylülünden beri ana konu ulusal güvenlikti, George Bush da ülkenin başkomutanı olarak konumunu kullanıp kazanacak bir koalisyon oluşturmak için çok çaba göstermişti. 2006'da, Irak'ta yer alan olayların sonucu olarak, bu çabaların başarılı olma ihtimali zayıflıyordu. 2008'e gelindiğinde, gelişmekte olan ekonomik kriz ortamında bunun Cumhuriyetçi aday açısından hiç işe yaramayacağı kesinleşti. Ekonomik kriz, kampanyanın sona erişi sıralarında daha da büyüdü, suçu da Cumhuriyetçi Partinin üstüne kaldı.

Yani aslında ABD'deki yeni politik oranların hiçbir otomatik yanı yoktu. Değişmekte olan demografik ve sosyoekonomik trendleri bunun sebebi gibi gösterip arada ilişki kurmak, mesajları hem çekici hem de inanılır kılmak özel yetenek gerektirecekti. Bu açıdan Cumhuriyetçi Partinin, eğer çağrısı sürekli beyaz seçmenlere yönelecekse, zorluk çekeceği belli olmuştu – hele bu seçmenler kırsal alandan, yüksek eğitim almamış insanlardan oluşuyorsa. 1970'lerde ve 1980'lerde iyi sonuç veren temalar yeni

54 John B. Judis ve Ruy Teixeira, *The Emerging Democratic Majority* (New York: Lisa Drew, 2002).

seçmenleri hiç tatmin etmiyor, tam tersine, Cumhuriyetçi Parti aktivistlerini motive ediyordu (özellikle de Çay Partisi hareketine katılanları), zira onların baş motivasyonu, tehdit altında gördükleri belli bir hayat tarzını ve değerler dizisini savunmaktı.

2008 yılında Demokratik Parti adaylığı için mücadele eden iki aday, 1960'tan bu yana yer alan tutum değişikliklerini ortaya koymaktaydı. İkisinin de Chicago bağlantısı vardı. Orası Clinton'un eyaletiydi ve Obama da oraya yerleşerek eğitim almış, politika mesleğini orada öğrenmişti. Chicago bir noktada daha bağlantı sağlıyordu: Saul Alinsky.[55] Clinton eskiden radikal öğrenciyken, 1969 yılında Wellesley Kolejinin son sınıfında Alinsky konusunda bir tez yazmış, burada onu "nadir bir örnek, başarılı bir radikal," diye tarif etmişti.[56] Alinsky de Hillary'ye bir iş bile teklif etmişti. Kampanyası sırasında, eski bir Weathermen üyesi olan Bill Ayers'la ilişkileri nedeniyle çok sayıda ataklara göğüs germek zorunda kalan Obama ise, Chicago'da Alinsky tarafından kurulmuş bir sosyal örgütte çalışmıştı. 2008'de Obama adaylığı kazanınca, Cumhuriyetçi hasımlarından bazıları onu gözden düşürmek için Alinsky bağlantısını kullanmaya kalktılar, Obama'yı, doğrudan eylemi demokratik politikaya tercih eden bu ateşli Marksistin bir taklidi olarak göstermeye çalıştılar. Obama'nın yükselişi, Rustin'in "siyahların politik ilerlemesi büyük olasılıkla sistemi kullanmaktan gelecek," şeklindeki inancının bir doğrulaması olarak görülebilirdi. Her ikisi de, etik sorumluluğun nihai sonuçlara gale-

55 Peter Slevin, "For Clinton and Obama, a Common Ideological Touchstone," *Washington Post*, 25 Mart 2007.

56 *The Economist*'ten alıntı: "Plato on the Barricades," *The Economist*, 13–19 Mayıs 1967, 14. "THERE IS ONLY THE FIGHT... An Analysis of the Alinsky Model," başlıklı tez, 2008'de esas olarak sağ kanat 'blog'cuları tarafından yaygınlaştırılmıştı. Bkz. http://www.gopublius.com/HCT/HillaryClintonThesis.pdf.

be çalmasını temsil ediyordu. Etik sorumluluk, Weber'in, ütopyacı hedefleri uğruna felâketleri bile göze alabilecek olanları sabote etmek amacıyla ortaya attığı bir kavramdı. Eğer yaşasaydı, totaliterliğin dirilişini görünce kehanetinin doğrulandığını düşünecekti. Bu durum, iktidarı kapmak için öncü partiler kuran solcu veya sağcı ütopyacı devrimcilerin zaferini temsil ediyordu. İçlerinden başarılı olabilmiş bir avuç kişi (Lenin, Hitler, Mao ve Castro), kahraman stratejistler olarak ilahlaştırılmıştı. İleri görüşlülükleri, teoriyi kavrayışları, kararlılıkları ve adanmışlıkları, fırsatları görebilme ve yakalayabilme yetenekleriyle, sıradan fânilerin üzerinde bir yere yerleştirilmiş, tesadüflerden veya hasımlarının hatalarından yararlandıkları durumlar görmezden gelinmişti. Batının liberal demokrasileri ise bu modeli reddetmişlerdi. Kendilerini totaliterliğe karşı olarak tanımlamış, hukukun üstünlüğüne adanarak kişiliklerle ilgili kültü bir kenara atmışlardı.

Rastgele gücü sınırlamak demek, politik stratejinin neler başarmasının beklenebileceğini sınırlamak demekti. Anayasalara uyulmalı, görev süreleri uygulanmalı, rakipleri tasfiye etmek ya da medyayı baskı altına almak için kullanılan uydurma nedenlere karşı direnilmeliydi. Bunlar tek parti yönetimleri olasılığını – bir grubun diğer grup üzerinde egemen olması olasılığını – azaltabilirdi, ama anlaşmazlıkların kesin sonuçlara ulaşmasını da azaltırdı. Ortaya çıkan sonuç, sürekli, ama sonuca varamayan bir sınırlanmış politik mücadele olurdu. Strateji sürekli talep edilen bir şeydi – kapsamı sınırlı olsa da. Bir seçim daha biterken bir sonraki için hazırlıkların başlaması zorunluydu. Yasama programları, etkileme, meydan okuma ve reddedilme potansiyeli taşırdı. Sosyal hareketler hem kendi içlerinde hem de başka hareketlerle aralarında bölünmeler yaratırdı. Bütün bunlar, bir yığın amatör ve

profesyonel stratejisti çok meşgul tutmaya yarardı, ama pek azı kesin zafer getirebilirdi. Ancak ara sıra, politik çabalar geniş sosyal ve ekonomik değişimlerle bir arada ilerliyorsa, yeni düşünce biçimleri kurumlaşabilir, dönüşüm projeleri uygulanabilir ya da yeni anayasa maddeleri sindirilir, bir zamanlar bunların tartışma konusu olduğu bile unutulacak hâle gelinirdi. Örneğin sivil haklar hareketinde ya da sosyal devletin getirilmesinde olan buydu. Normal politik tecrübeler, çok daha küçük ilerlemeler ve ard arda gelen hayal kırıklıkları olurdu. Kampanyaların hepsi kazanılabilir şeyler değildi, kaynaklar başarılabilecek şeyleri sınırlardı, en inandırıcı hikâyeler geçici şeyler olur, koalisyonlar kırılgan olur, fazla şey vaat etmek de talihin eline rehineler verirdi. En şahane davalar yanlış anlaşılabilir, en iyi yasalar yanlış yorumlanabilir, en iyi adaylar aptalca hatalar yapabilirdi. İşler zorlaşınca odağı sorunlardan alıp kişiliklere çevirmek daha kolay gelir, bu genelde olumsuz anlamda yapılırdı. Belki pragmatizmi destekleyen ilericilerin kafasındaki hayal bu olmayabilirdi, çünkü onlar önerdikleri yolla sosyal bölünmeleri aşmayı uman insanlardı. Ama onun yerine, politik hayat uygulamada zaman zaman sorumsuzluk görüntüsü verebilir, hatta kabul edilmez görünebilirdi. Her şeye rağmen, bir başka açıdan bakıldığında, bu mantık, nihai sonlar etiğinden kaçınma mantığıydı. Bu kirli, çıldırtıcı, dur durak bilmez politik faaliyet, bir sorumluluk etiğinin sınırlayıcı mantığını yansıtıyordu.

DÖRDÜNCÜ KISIM | YUKARIDAN AŞAĞI STRATEJİ

28. BÖLÜM

Yönetici Sınıfın Yükselişi

Yaklaşmakta olduğunu şimdiden görebildiğimiz o kapsamlı bürokratikleşmenin ve rasyonelleşmenin sonuçlarını bir hayal edin. Daha şimdiden, toptancı imalatta çalışan özel sektörün de, ekonominin diğer alanlarında çalışanların da, modern çizgide olduğunu görüyoruz... Rasyonel hesaplamalar her adımda kendini gösteriyor... Bununla her bir işçinin performansı matematiksel olarak ölçülüyor, her insan bir makinenin ufak bir vidası haline geliyor, bunun farkında olduğu için de tek çabası, daha büyük bir vida olabilmek.

—Max Weber, *1909*

Bir önceki kısım aşağıdan yukarıya stratejiyi ele almıştı, yani güce sahip olmayanların, temsil ettiklerini id-

dia ettikleri halk adına o gücü elde etmek için nasıl çaba gösterdiklerine eğilmiştik. Bu bölümdeyse, güce zaten sahip olanlara, yani otoriter kararları alabilecek konumda bulunanlara, ama o gücü nasıl kullanacaklarını arayanlara bakacağız. Odağımız daha çok iş dünyası üzerinde olacak, ama tartışmaların çoğu, herhangi büyük organizasyonun başında olanlar için, kamu sektöründe de olsalar, önemlidir. "Yöneticiler" adıyla anacağımız bu grup, generaller de dahil olmak üzere, başka her gruptan daha fazla stratejik danışmanlık almaktadır. Önce organizasyonların tepesindekilere, sonra da daha alttaki birimlere verilen danışmanlık düşünüldüğünde, günümüzde neden stratejinin her yerde bu kadar hazır ve nâzır olduğu da bir açıklamaya kavuşmaktadır.

Stratejinin gerekli olması, ilişkilerin karmaşık olmasından ötürüdür. Örneğin bir büyük şirketteki yöneticiler, diğer bütün işlerinin arasında, firma sahipleriyle, birim başkanlarıyla, tedarikçilerle, rakiplerle, hükümetle ve müşterilerle de ilgilenmek zorundadır. Her ilişkide, işbirliği ile çekişmelerin bir karışımı bulunmaktadır ve bunlar genellikle ortaklığın resmî söyleminde belirtilmediği gibi, içerdeki dayanışmalarda ve dışardaki rekabetlerde de açıklanmaz. Şirketi organizasyon hiyerarşisi içinde yukardan aşağı yönetmenin zorlukları, yatay eksende, rakipler, düzenleyici kurumlar gibi kimliklerle olan ilişkileri yönetmenin zorluklarından çok farklıdır, bu nedenle de farklı tiplerde strateji normları oluşmuştur. Bu normdaki öğütler genellikle genel şeyler olup belli bir senaryoya dayalı olmadıklarından, ilişkileri genel anlamda ele almakta, daha çok, zaman içinde iç ve dış operasyonlarla, çevrelerle nasıl ilişkiler kurulması gerektiğine değinir, spesifik bir kampanyanın nasıl yapılması gerektiğine pek değinmezler. Genellikle idarî uygulamalara ya da eldeki teknolojilere getirilen yeniliklerin etkilerinin yönetilme-

sine veya başkalarının gücüne karşı nasıl davranılması gerektiğine ilişkindirler. İlişkilerin, faaliyetlerin ve yapıların bu kadar çeşitli olması, yönetim stratejisinin teoriyle uğraşmaya askeri ve politik kesimlerden daha fazla vakit ayırmasını ve önem vermesini gerekli kılmıştır. Sosyal bilimlerle geliştirilen ilişki hayli yoğun olmakla birlikte pek tatmin edici değildir. Ekonomiyle ilişkilerin çoğu oyun teorisi şeklinde, sosyolojiyle ilişkiler ise organizasyon teorileriyle ilgili olarak, sosyal bilimlerin hem imkânlarını, hem de sınırlılıklarını ortaya koymaktadır.

Demek ki, bu bölümde biz çağdaş sosyal teorinin sorunlarını ele alacağız. Esasen bu alana bir önceki bölümde de, paradigma kavramlarına ve anlatılara girdiğimizde değinmiş sayılırız. Yöneticilerin yükselişi bir yandan bürokratizasyon ve rasyonalizm mantığını temsil ederken, bir yandan da sosyal bilimlerin yükselişini temsil etmektedir. Çağdaş sanayi toplumlarıyla ilgili araştırmalar ve bu konudaki düşünceler geliştikçe, tüm kabarıp sinmeleri, tüm anlaşmazlıkları ortaya çıktıkça, tarif ettikleri sorunlara çareler sunmak gerekli olmuştur. Ama yine de, sosyal bilimlerdeki profesyonelleşme süreçleri, uzmanları çeşitli türlerde uzman analizleri yapmaya ve sunmaya yöneltmiş, kendi işini en değerli iş olarak görenlerden uzaklaştırmıştır. Teori ve aksiyon, birbirine uyum sağlamaya uğraşmaktadır.

Yöneticiler

"Yönetme" fiili 13. yüzyılda, İtalyan dilinde ortaya çıkmış bir fiildir. *Maneggiare*, örneğin bir atı idare etme yeteneğinden söz ederken kullanılmaktaydı, *manus* kökünden (Latincede el anlamında) gelmekteydi. 16. yüzyılda bu şekilde kullanılmanın ardından, sonraları savaştan evliliğe, bir romanın konusundan kişisel finansa kadar

her konuyla ilgili kullanılmaya başladı. İçerdiği anlam, 'yönetmek'ten daha fazla, ama total kontrolden daha az bir alanı kapsıyordu ve zorlayıcı baskıların dışında ikna ve manipülasyon becerilerine de ihtiyaç gösteriyordu. Bir kişiden, kuruluştan ya da durumdan, koşullara göre beklenebilecek olandan daha fazlasını alabilme becerisi söz konusuydu. Total kontrolden daha az bir kontrol duygusu önemini sürdürüyordu. Yönetme kavramının içinde, durumlarla başa çıkma, hiçbir zaman tam kontrol altında tutulamayacak devlet işleriyle uğraşma türünde bir duygu veriyordu. Yöneticilik mesleği, karmaşık olaylarla uğraşmada istihdam edilecek kişilerle, örneğin bir gayrimenkulle ya da ticari girişimle ilgili işleri yönetenlerle ilgili bir terimdi. Bu nedenle de yöneticinin rolü, strateji düzeyine ulaşacak bir şey olarak kabul edilmiyordu. Nihai kontrol, yani strateji, yine 'sahip' kimse onun elinde kalacaktı. Standart türdeki iş yönetişiminde de bu uygulama devam etti. Yöneticiler, hissedarların seçtiği bir yönetim kuruluna hesap veriyordu. O kurul, bütçeleri onaylamaktan, büyük kararları vermekten sorumluydu. Ne var ki, yönetilecek organizasyon ne kadar karmaşıksa, yöneticilere bağımlılık da o kadar artıyor, dolayısıyla şirketin organizasyon şeması ne gösterirse göstersin, etkileme gücü işi iyi bilenlerin elinde kalıyordu. Tam zamanlı çalışan yöneticiler çok geçmeden, yönetim kurulundan istedikleri kararı çıkarabilmek için konuları nasıl çerçevelemeleri gerektiğini öğrendiler.

Şirketler büyüyüp dev boyutlara ulaşırken, yöneticilerin sağlam şekilde için başında olduğu gözlemleniyordu; kavramsal olarak onları kontrol edecek kurullara da tercih ettikleri adayları tayin ettirebiliyorlardı. Ama bütün bunlara rağmen, yönetim yine de 'kontrol' sayılamayacak bir düzeyde kalmayı sürdürmekteydi. Yöneticiler, istihdam edilen elemanlardı, işler kötü gidiyorsa kovulabilirlerdi

– nitekim sık sık da kovuluyorlardı. Başarıları, hiyerarşinin alt düzeylerinde çalışanlardan en iyi performansı alabilmekte yatıyordu, ama askerlikteki komuta-kontrol sisteminden farklı olarak (kıyaslama konusunda ilk akla gelen orasıydı), koordine edilmesi gereken işlerin sayısı, emirlere sorgusuz itaat gerektiren işlerden daha yüksekti.

Yöneticiliğin önemi giderek artan yeni bir meslek olduğu kavramı (modern şirketlerin performansı için önemli bir kavram), işletme okullarında kabul edilmekteydi. İlk örneği, 1881'de Pennsylvania'da kurulan Wharton Okuluydu. Ama söz konusu olan yönetim, karmaşık iş süreçleriyle ilgili olduğu kadar, yönetilmesi zor olabilecek işçilerle de ilgiliydi. "İşçi" konusu en çok üzerinde durulan konuydu. Joseph Wharton, okulun "grevleri önlemenin nitelikleri" gibi şeylerin de, "modern sanayide çok gerekli olan, tek lidere veya işverenlere bağlı yüksek miktarda sermayenin ve çok sayıda işçinin organize edilmesi ve bu ikinci alanda disiplinin sağlanması" gibi konuların yanı sıra öğretilmesini istiyordu.[1] Harvard Business School'un 1908'de açılmasına kadar aradan çeyrek yüzyıl geçmesi gerekti. Burada "uygulamalı bilim"in teşvik edilmesi öngörülmüştü, bu da başlangıçta 'mühendislik' olarak anlaşılmaktaydı. Sonraları Üniversite iş dünyasını seçti, amacın pek çok kişinin kafasında 'meslekî eğitim' olmasına karşın, bir üniversitenin gerçek amacı olan 'çıkarsız bilimsel yaklaşım'la arada var olan gerilim bir anda yükselmeye başladı. Edwin Gay ilk dekan olarak, bu gerilimi gidermenin yollarını ararken, Frederick Winslow Taylor'un fikirleriyle karşılaştı. Taylor'un kendisi, üniversite eğitiminin gerekliliği konusunda, en azından kuşkuluydu dememiz gerekir. Öğretim kadrosuna katılmayı

---

1 Paul Uselding, "Management Thought and Education in America: A Centenary Appraisal," Jeremy Atack, ed., *Business and Economic History*, Second Series 10 (Urbana: University of Illinois, 1981), 16.

reddetti, ama yeni okulda düzenli aralıklarla konferanslar vermeye başladı, daha da önemlisi, onun felsefesi erken dönem müfredatının her zerresine sızdı.

Taylorculuk

Taylor çalışma hayatına, çelik sanayiinde mühendis olarak başlamış, işgücünün nasıl daha verimli kullanılabileceği konusuna ilk orada eğilmişti. "Gerçek bilime dayalı, net tanımlanmış kanunları esas alan" bir yönetim türü keşfettiğini iddia ediyordu. Yani Taylor'un cazibesi, pratik olana ilgi duyan ve gereksiz bilgilere kuşkuyla bakan bir iş kültürüyle, sırf teknik içeren alanları hor görmeye eğilimli akademik kültürü bir araya getirmeyi önermesiydi. 1900'de kurulmuş olan Dartmouth İşletme Okulunun dekanı Harlow Person, Taylorculuğu "tutarlı ve mantıklı olan, dolayısıyla öğretilebilecek olan tek sistem" olarak tanımlamaktaydı. 1911'de Person, bilimsel yönetim konusundaki ilk uluslararası konferansı düzenledi.[2] Yeni yöneticiler için bu çok önemli bir gelişmeydi: kendi uzmanlıkları ve profesyonellikleri artık cüppeli ve kepli akademik çevrelerde de saygınlık kazanacaktı.

Taylor'un metodunun başlangıç noktası, organizasyondaki her iş için "bir tek en iyi yol"un, dikkatli analiz ve ölçümlerle bulunmasıydı. Bulguları analiz eden, ölçen ve uygulayanlar, yeni mesleği oluşturacaktı. Burada planlama ile işi yapmak arasında kesin bir ayrım yapmaktaydı. Birincisi için çok zeki insanlar gerekliyken, ikincisinde insanların aptal olmasının önemi olmuyordu. İşi yapan kişinin "bu bilimin ilkelerini anlayamayacağını" söylüyor, nedeninin de, "eğitim eksikliği veya yetersiz zihin-

2 Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong* (New York: W. W. Norton, 2009), 41. Ayrıca bkz. Jill Lepore, "Not So Fast: Scientific Management Started as a Way to Work. How Did It Become a Way of Life?" *The New Yorker*, 12 Ekim 2009.

sel kapasite" olacağını ileri sürüyor, bu kişilerin her an eğitimliler tarafından yönlendirilmesi gerektiği üzerinde duruyordu.[3] İnsanların daha akıllı yöntemlerle çalışması önemliydi, ama kendilerinin akıllı olması beklenmiyordu.

Bir işçiye ne kadar sık, düşünemeyen bir makine muamelesi edilebilirse o kadar iyiydi, çünkü bağımsız düşünmeden kaynaklanacak karışıklıklar olmadığında, optimal performansın nasıl elde edilebileceğini hesaplamak kolaydı. Bilimin tercih edilmesinin nedeni kısmen de, eldeki imkânlarla tanımlanmış görevleri yaparken rakamlaştırmadan ve matematikten yararlanılmasıydı. Yapılacak iş, safhalarına ayrılacak, sonra basit işçilerin yapabileceği şekilde standartlaştırılacaktı. "Zaman ve hareket" araştırmalarında kronometreler kullanılarak her iş parçasının hızı hesaplanıyor, süre ona göre veriliyordu. İşin bilimsel tabanı ortaya konulduğunda, nasıl yapılacağı konusundaki tartışmalar çıkmazdı. Bu yaklaşım, "işçi sorunu"nu çözmenin ilerici bir yolunu da temsil ediyordu. Taylor yazılarında işçilerden söz ederken onları doğal "aylaklar" olarak tanımlıyor, ulaşabilecekleri hızda çalışmadıklarına işaret ediyordu. Yöneticileri de onların böyle kaytarmasına göz yumuyor, çünkü akılları daha iyisine ermiyordu. Performansı rastgele değerlendiriyorlar, işçilerin "inisiyatif" kullanmasını bekliyorlardı, bu da Taylor'a göre, bildikleri geleneksel biçimde çalışmaya devam etmeleri demekti. Ayrıca verim arttırılamazsa, yönetim bu sefer işçileri paradan başka yollarla ödüllendirmek zorunda kalırdı, oysa Taylor'a göre en iyi motivasyon ancak parayla sağlanabilirdi.

Taylor'un çelik sanayiinde sağladığı verim artışları abartılı verilerdi. Kendi başarısı olan gördüğü şeyler genellikle başka kaynaklardan gelmişti. Gerçek başarısının sınırları, o öldükten çok sonra hesaplanabildi, bu ger-

3 Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Digireads.com: 2008), 14. İlk baskısı: 1911.

çekleşene kadar da onun getirdiği yenilikler yöneticilik öğrencilerine kuşaklar boyunca öğretildi. Esas hikâyesi, Bethlehem Çelik'te çalışan Schmidt adlı bir işçiyle ilgiliydi (söz konusu şirketin dörtte birinin sahibi Joseph Wharton'du). Schmidt hikâyede örnek işçi olarak anlatılmaktaydı; fazla zeki değildi, ama daha iyi para alabilmek için daha fazla çalışmaya hazırdı. Yüklenecek ham demir cevherini yüklerken, hızı dört katına çıkarma hedefini tutturmuştu. Charles Wrege ile Amadeo Perroni, Taylor'un araştırmalarının ne kadar kusurlu olduğunu keşfeden iki araştırmacıydı. "Kil ayaklı ilah"ın heykeli kasidesine yerleştirilmeden önce bunun keşfedilmemiş olduğuna çok hayıflanıyorlardı.[4] Jill Hough ile Margaret White daha sonra Taylor'u savunmak üzere ortaya çıktılar ve onun sadece yeni bir yaklaşımı savunmaya çalıştığını, verdiği rakamlarla sonraki bulgular arasında o kadar da büyük bir fark olmadığını, zaten onun elde ettiği sonuçları başkalarının da aynı şekilde elde edebildiğini ileri sürdüler. İlk hikâye belki biraz süslenmiş olabilirdi, ama yine de Taylor'un sınaî verim konusundaki iddialarını desteklemeye yeterliydi. Hikâyeler aslında Taylor'un stratejisinin bir parçasıydı: Araştırma raporu olarak değil, iletişim hamlesi olarak ileri sürülmüşlerdi. Dolayısıyla kendisi, ancak "sanatsal hikâye anlatma yeteneği" açısından takdir edilmeli, ona, gelecekteki teorisyenlere aktarılmak üzere, "işçilerin, özellikle standart süreçlerde çalışacak olanların, nasıl seçileceğine ve eğitileceğine dair formüller üzerinde çalışırken kullanabilecekleri basamaklar olarak nitelenebilecek ilkeleri ortaya attığı için" alkış tutulmalıydı. Alınacak temel dersin ne olduğu belliydi: "En basit süreçler bile hem işverenin hem de işçinin

4 Charles D. Wrege ve Amadeo G. Perroni, "Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiments," *Academy of Management Journal* 17, no. 1 (1974): 26.

yararlanacağı şekilde düzenlendiğinde, verim büyük ölçüde arttırılabilir."[5]

Taylor'ın fikirlerini sistematik ve tutarlı biçimde paketlediği kesindi. Böylelikle kendini ilk yönetim 'guru'su haline getirebilmiş, iş dünyası liderlerine konferanslar vererek ve *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* adında çok satan bir kitap yazarak şöhrete kavuşmuştu. 1915'de mezar taşına "Bilimsel Yönetimin Babası" diye yazıldı, Henry Gantt ve Frank Lillian Gilbreth gibi takipçileri onun fikirlerini geliştirip yayma çabalarını sürdürdüler.[6] Bilimin, herkesin yararına, âdetleri ve batıl inanışları silip süpürdüğüyle ilgili bir tür "saldırgan mantık" ileri sürdüler.[7] Bu teze göre, Taylor'un ifadesiyle, hem işçilere hem de yönetime, bir "zihinsel devrim" gerekiyordu. Bugün yaptıkları gibi eldeki kârın nasıl bölüşüleceğini tartışacaklarına, birlikte o kârı arttırmak ve ortak yararları sağlamak için çalışmalıydılar. Burada Taylor'un yaklaşımının bir başka bölümünün anahtarı yatıyordu. Taylor yönetimle emek arasında bir "büyük uzlaşma" önermekteydi. Bunu mümkün kılacak olanlar da, "verim mühendisleri" diye adlandırdığı yeni bir sınıftı. Peter Drucker da aradan 30 yıl geçtikten sonra konuyu Taylor'un bıraktığı yerden alarak,

> bilimsel yönetimin belki de, Federalist Belgelerden bu yana Amerika'nın Batı düşüncesine en büyük

---

5 Jill R. Hough ve Margaret A. White, "Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylor's 'Pig-Tale,'" *Journal of Management* 27 (2001): 585–601.

6 Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking Penguin, 1999); Daniel Nelson, "Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880–1915," *The Business History Review* 48, no. 4 (Kış 1974): 479–500. Bkz. Taylor hakkında bir görüş: A. Tillett, T. Kempner ve G. Wills, eds., *Management Thinkers* (Londra: Penguin, 1970).

7 Judith A. Merkle, *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Movement* (Berkeley: University of California Press, 1980), 44–45.

> katkısı olabileceğini söylemişti. "Sanayi toplumu devam ettikçe, insan emeğinin sistematik olarak incelenebileceği, analiz edilebileceği, bileşenleri üzerinde çalışılarak iyileştirebileceği içgörüsünü bir daha asla unutacak değiliz."[8]

Bu felsefe, gününün anlayışına uygundu. Taylor kitabının ilk başında, verimi, yalnız şirketler için yararlı olmakla kalmayan büyük bir ulusal hedef olarak vurgulamıştı. Bu ilkelerin, şirket yönetimlerinden ev idaresine, üniversitelere, kiliselere, devlet dairelerine kadar her tür sosyal aktivitede uygulanmasını umuyordu.

Bunun (Taylor'un konumunu yükseltmenin yanında) bir bilim olduğu fikri, ilerici avukat Louis Brandeis'ten geliyordu ve bu kişi sonunda Yüksek Mahkeme yargıcı olmuştu. 1910'da bir dava sırasında Brandeis tren biletlerine getirilen fiyat artışına karşı çıktı, demiryollarını, yeni zamlara ihtiyaç kalmadan, yeni tekniklerle kurtarabileceğini ileri sürdü (o yeni teknikleri de "bilimsel yönetim" olarak tarif etti). Brandeis'in bu iddiası mahkeme salonunun dışına da taştı, bilimsel yönetim kavramını, daha geniş bir sosyal amaçla, "evrensel hazır olma durumu"na bağladı. Önceden saptanmış bir programla, açık seçik talimatla ve sürekli nezaretle, çok büyük ödüller sağlanabilirdi: "Hatalar, düzeltilmek yerine, önlenebilirdi. Program gecikmelerinden ve kazalardan kaynaklanan korkunç zararlar önlenebilirdi. Hesapların yerini tahminler almış; fikirlerin yerini de protesto gösterileri almış," diyordu.[9] Brandeis, ilericiler arasında Taylor'u rasyonalist bir rüyanın tek cevabı olarak gören tek kişi değildi. Araştırmacı gazeteci Ida Tarbell de Taylor'u çağın en yaratıcı dehalarından biri olarak niteliyor, "içtenlikli işbirliğine ve daha adaletli in-

---

8 Peter Drucker, *The Concept of the Corporation*, 3. baskı (New York: Transaction Books, 1993), 242.

9 Oscar Kraines, "Brandeis' Philosophy of Scientific Management," *The Western Political Quarterly* 13, no. 1 (Mart 1960): 201.

san ilişkilerine" büyük katkı getirdiğini söylüyordu.[10] Bilim, sanayi toplumunu ikiye bölme tehdidi getiren güçlü anlaşmazlıkların çevresinden dolaşmayı mümkün kılacak, kesimlerin çatışan çıkarlarının bu keşmekeşinden ortaya yaygın bir iyilik sunacak yolu göstermekteydi.

İlericiler Taylor'a özel bir ilgi gösteriyorlardı, çünkü artık varlıkları bir şart haline gelen büyük organizasyonlar karşısında ne yapacaklarını bilmiyor, bu organizasyonların hem liberal ekonomiyi hem de demokratik teoriyi tehdit etmesi karşısında çaresiz kalıyorlardı. O güne kadar hep hukuksal çözümler aramışlar, dev boyutlara gelen organizasyonları daha makul boyutlara indirmeyi savunmuşlardı. Bilimsel yönetim, idarî bir çözümü mümkün kılabilirdi. "Verim" kavramı, ilericilerin bir inancına, politikaları değerlendirme ve toplumu yeniden düzenleyerek, bir avuç kişi yerine çoğunluğun ihtiyaçlarını karşılayacak hâle getirmekle ilgili inancına uyuyordu. Brandeis sendikaların bu yolu desteklemesini istedi, işçi çalıştıran kuruluşlarda sendikaların fiilen yönetime katılması için onları teşvik etti. Ama ilericilerin şaşkınlığına, hatta umutsuzluğa kapılmasına neden olan sonuç, sendikaların Taylorculuğa fena halde karşı olduğunu ortaya koydu. Onların sermayeyle emek arasındaki sınır çizgisini bulanıklaştırmaya niyeti yoktu, ayrıca bilimsel yönetimin ortaklıkla ilgili olmadığını, kontrole dayalı sıkı bir hiyerarşi olduğunu anlamışlardı. Çekirdek işlerde yönetime içgörüler kazandırmak, işçilerin üretim yerindeki kontrolünü sabote eder, onlara patronluk taşlanmasını, adam yerine konulmamalarını teşvik ederdi. Taylor'un metotlarını, işçilerden daha fazla verim alıp karşılığını vermeme fikriyle özdeşleştirmişlerdi.

Emek hareketlerinde Taylorculuğa düşmanlık, bu sistemin Sovyetler Birliği tarafından kabul edilmiş olmasına

10 Kanigel, *The One Best Way*, 505.

daha fazla önem kazandırmaktadır. Devrimin öncesinde Lenin, Taylor'u okuyup incelemiş, metotlarını 'sömürücü' bulmuştu – en azından, kapitalizm içinde uygulandığı zaman. Üretimde dört kat artış, işçilerin ücretini yükseltecek değildi. Ama bu fikirler yine de onu ilgilendirmeyi sürdürdü, iktidarı eline geçirip umutsuz bir ekonomik durumla karşılaşınca, o metotların dikkatle incelenmesini istedi. 1918 Mayısında, 'kapitalizmin son sözü'nün sosyalist amaçlara uyarlanmasını önerdi. "Rusya'da yeni Taylor Sisteminin öğrenilmesini, öğretilmesini ve sistematik şekilde denenerek uyarlamasını başlatmalıyız." Bunun aslında burjuva uzmanları getirip, sendikaların şiddetle karşı çıktığı bir sistemde kullanmak anlamına geleceğini biliyordu. Ama bu sefer farklı olacağında ısrar ediyordu. "Çünkü 'işçi komisarlar', 'yönetimin' her adımını gözleyebilecek," diyordu.[11] Troçki, savaş 'komisarı' olarak bunu hevesle izledi, sol-komünistler diye adlandırılan grupların bunun yeni rejimi gerçek sosyalizmden uzaklaştırdığına dair görüşlerine göğüs gerdi.

Lenin ile Troçki, aydın seçkinlere ve onların uysal takipçilerine dayalı bir sistemi uygulamakta pek zorluk çekmediler. Troçki'ye göre bu iş, "üretime katılan insan gücünün zekice kullanılması" anlamına geliyordu. Taylor'un ve yardımcılarının çalışmaları yayınlanıyor, uygulanıyor, bazı teorisyenler danışman olarak Rusya'ya davet ediliyordu. Altyapısı keşmekeş içinde olan ve iç savaşın hüküm sürdüğü bir ülkede, durum acil hâle gelmişti. Disiplin ve verim şarttı. Aynı nedenlerle, Bolşevikler ülkeye dönen Çar yanlısı yöneticileri, mühendisleri, hayatî pratik bilgilere sahip subayları iyi karşıladılar. Uygulanan pakette, işçiler parça başına çalışıyor, uzmanlara ikramiye veriliyordu. Sendikalar, sosyalist bir toplumda artık gerekli

11 V. I. Lenin, "The Immediate Tasks of the Soviet Government," *Pravda,* 28 Nisan 1918. Erişim: http://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/ mar/x03.htm.

olmadıkları gerekçesiyle, kaldırılmıştı. Kısa vadede, bu çabalar verimi yükseltmeye ve altyapıyı ayağa kaldırmaya gerçekten yardımcı oldu. Daha uzun vadede de, Sovyet sanayi sisteminin çerçevesini oluşturdu. Bu sistem merkezi planlamaya ve işçilere ayrıntılı talimat verilmesine dayanmaktaydı ve o işçilerin, emirlere ellerinden geldiği kadar uymaktan başka çaresi yoktu. Bunu ödül beklentisinden çok, cezalandırılma korkusuyla yapıyorlardı. 1920'lerde evrim geçiren sistem, sendikaların kaldırılması ve sanayiin militarizasyonuyla birleşerek, "Sert Taylorculuk" adını aldı.[12] Bütün bunlar, Sovyetler Birliği'nin başına gelenlerin hepsinden Taylorculuğu suçlu tutmak anlamına gelmemektedir. O günün koşulları içinde, Lenin'le Troçki'nin – daha sonra da Stalin'in – Sovyet işgücünü askerileştirme eğilimi duymaları için pek çok neden vardı. Bir kere, ideolojik olarak otoriter liderliğe eğilimli olmaları söz konusuydu. Zaten Taylor'u uygulayış biçimleri, iddialarında daha az abartılı olan takipçilerinin istediği gibi değildi. Sovyetler Birliği'nde ortaya çıkan "bilimsel yönetimin çirkin türü" planlamayı uygulamadan tümüyle ayırıyor, disiplinli bir işgücüne merkezden verilen talimata güveniyor, üretimde "bir tek doğru yol" olduğunda direniyordu ve sonunda da beklenen oldu ve yaklaşımın sınırları ortaya çıktı.

Mary Parker Follett

Taylorculuğu Sovyetler Birliği'nde uygulamak, bazı bakımlardan çok daha kolaydı, çünkü orada direnme kavramı ezilip yok edilmişti. Oysa Amerika'da direnme hep aktifti ve işçi tedirginlikleri de yüksekti. Bu durumda, yalnız işgücünden daha çok verim almayı değil, daha bü-

12 Merkle, *Management and Ideology*, 132. Ayrıca bkz. Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, "The Taylorization of Lenin: Rhetoric or Reality?" *International Journal of Social Economics* 31, no. 3 (2004): 287–299.

yük olan "işgücü sorunu"nu da çözecek bir strateji arayışı başlamıştı. Bu dönemin yönetim teorisyenleri, daha iyi bir yönetimle, uyumlu bir ortam sağlanabileceğini ve ilerleme kaydedilebileceğini önerdiler. Mary Parker Follett, sosyal bilimci olduğu kadar da filozoftu. İş dünyasından çok, sosyal alanda ve eğitimde etkileyici çalışmalar yapmıştı. Jane Addams'ın yolunu izlemekte, "sosyal feminist" olarak tanınmaktaydı. Geleneksel kadın rolü üzerine kurulu bir modeli vardı, ama bu model genişletilmiş, "kent idaresi"ni de içerecek hâle getirilmişti. Addams'a göre, bu konu kolay değildi, çünkü bu işlerden anlayan kadınlara doğru dürüst danışılmıyordu. Follett, Addams'ı izleyerek toplum hizmetlerine ve ilerici politikalara yöneldi. Addams gibi, o da günün popüler dikotomilerine karşı çıktı – bunlar arasında seçkinlerle halk ya da sermayeyle emek gibi konuların bölücü olduğuna, birleşik bir vatandaş kitlesi yaratılması gerektiğine dikkat çekmekteydi. Bazı insanların diğerlerinden daha iyi olduğu yolundaki o ham seçkinci bakış açısı, ona uyumsuzluğun ve huzursuzluğun reçetesi gibi gözüküyordu. Özellikle de *kitleler* sözüne itirazı vardı. Le Bon'un insanları bir kalabalık olarak görmesine, "telkin ve taklitle benzerliklerin yayılmasına" duyarlı olduklarını iddia eden yozlaştırıcı yaklaşımına itiraz ediyordu.

Onun amacı, toplumu birleşik bir bütün olarak bir araya getirmenin yollarını aramaktı.[13] Follett güç fikrine ("bir şeyleri oldurabilme yeteneğine"), tahakküm edici bir boyunduruğa dönüştüğünde karşı çıkıyordu. Gücü bu şekilde kullanmak, tahakküm altında olanları gücendiriyor, önceki tutumlarını değiştirmek istememelerine yol açıyordu, bunu da ilk fırsat çıktığında yapacakları ortadaydı. Güce "birlikte sahip olmak" çok daha iyiydi, çün-

13 Mary Parker Follett, *The New State* (New York: Longmans, 1918), Alıntı: Ellen S. O'Connor, "Integrating Follett: History, Philosophy and Management," *Journal of Management History* 6, no. 4 (2000): 181.

kü o zaman yalnız seçkinlerin değil, herkesin enerjisi bir araya getirilebilir, harekete geçirilip paylaşılan amaçlara doğrultulabilirdi. İnsanlığa böyle güven duyması onun demokrasiyi de, bireylerin evrilen görüşlerinin gruplarda bir araya gelmesi olarak görmesine yol açtı. Her grubun içinde öyle çok şey oluyordu ki! Fikirler örülüyor, değişiyor, birbirini güçlendirecek hâle geliyor, yeni biçimler oluşturuyor, ortak problemlere odaklanıyordu. Kaba çıkar zorlamaları silinebilir, önyargılara meydan okunabilirdi. Bunun sonucu, birleşmeyi getirirdi, ki bu da onun esas amacıydı. Ortada ne bireyler ne de toplum olacak, "yalnızca grup ve grup birimi – sosyal birey kalacaktı." Bu bağlamda, ittifak olumlu olacak, içinde garez kalmayacak, doğan sonuç da kararlara katılma ve paylaşılan bir sorumluluk, bir sahiplik duygusu olacaktı. Follett daha önceki düşman birimler arasında bir anlaşma olması peşinde değildi. Yani istediği, yönetimle sendikalar arasında bir anlaşma imzalanması değildi; böyle bir şey, yapısından ötürü yaratıcılıktan uzak olurdu. Onun aradığı birleşik çıktılar çok daha değerliydi. Böylelikle (Dewey'nin de dediği gibi) demokrasi, elde edilen bir ganimet olmaktan çıkıp bir sürece dönüşecek, bireysel müdahalelerle beslenecekti. Otorite, bazı spesifik bireylerde değil, "durumun kuralına göre" olacaktı, bu da problemi çerçevelendiği şekliyle kabul edip ele almaktan gelecekti. Yani Follett'in yaklaşımı için anti-stratejik demek yerinde olur, çünkü yarattığı durum, bireylerin manipüle edemeyeceği durumlar olacaktı.

Demokratik teorinin daha geniş sorunlarını ele almaya başladığında görüşleri her ne kadar geliştiyse de, grup süreçlerini vurgulaması ve anlaşmazlıkları bir çatışma unsuru olarak görmek yerine bir yaratıcılık olarak görmekte kararlılığı, onu doğal olarak organizasyonları incelemeye itti. 1926'dan itibaren, iş dünyasındaki grupları, kendi kuruluşlarını daha geniş bir sosyal bağlam içinde görmeye

teşvik etti. Delegasyonlara bağımlılıklarını yeniden değerlendirmelerini ve gruplarla oluşturdukları sosyal bağlardan yararlanmalarını önerdi.[14] Yönetime ve inovasyona aşağıdan yukarı yaklaşımlara çok ihtiyaç olduğunu öne çıkardı. Follett günümüzde, 'mikro-yönetime (patronluk etmeye) karşı çıkıp yönetim yapılarını katılımcı kılmaya yaptığı vurgularla, çağının ilerisinde bir düşünür olarak kabul edilmektedir. Bir ticari organizasyonun daha gayrıresmi yönlerinin önemine değinmiş, sosyal ilişkilerin nasıl genel performansa etki yaptığına dikkati çekmiştir. Ama yaşadığı çağda Taylorculuğa doğrudan meydan okumuş değildir. Yönetimin genişleyen rolünü, otoritenin teknik uzmanlığı ve bilgiye erişimi olanların elinde olmasını kabullenmiştir. Bu durum hiyerarşiyi ortan kaldırmaz, ama en azından onu sosyal konuma dayalı olmaktan ya da rastgele uygulanmaktan kurtarır. Problem aslında yine de 'rıza' meselesinde düğümleniyordu ve bu da Follett'in yönetimi "işlerin insanlar aracılığıyla yapılması sanatı" olarak tarif etmiş olmasında yansıyordu.[15]

Follett çağında yönetim teorisyeni olmaktan çok, bir sosyal düşünür olarak etkili olmuştu, oysa aslında Boston'da yönetim-sendika ilişkilerinde olsun, personel politikalarının geliştirilmesinde olsun, hayli kişisel tecrübeye de sahipti. Misyonu, 1918 tarihli kitabının başlığından açıkça anlaşılmaktadır: *Yeni Devlet; Grup Organizasyonu – Halk Hükümetine bir Çözüm.* Bu çalışmasında kendisi şu gözlemlerde bulunmaktadır: "Politik hayatımız duraklama halindedir, sermaye ile emek neredeyse birbiriyle savaş halindedir, Avrupa ulusları, henüz nasıl birlikte yaşanabileceğini öğrenememiş olduğumuz için bir-

14 Peter Miller ve Ted O'Leary, "Hierarchies and American Ideals, 1900–1940," *Academy of Management Review* 14, no. 2 (Nisan 1989): 250–265.

15 Pauline Graham, ed., *Mary Parker Follett: Prophet of Management* (Washington, DC: Beard Books, 2003).

birinin boğazına sarılmak üzeredir.“[16] Ama bunlara bulduğu çare, ancak şartlar elverişliyse, paylaşılan sorunlar üzerinde birlikte çalışma isteği varsa uygulanabilecek bir şeydi. Onun ötesinde, görüş farklarını bir kenara bırakıp güç ilişkilerine farklı yaklaşmaya çağrı olmaktan öte bir etkisi yoktu. Metoda göre, insanların stratejik düşünmeyi kesip grup adına düşünmesi gerekmekteydi. Tabii bu aslında çıkacak kararın bilgece ya da uygun bir karar olacağını garantiye almaz; nitekim böyle olduğu, çok daha ileri tarihlerde, "groupthink" ortamlarında bireylerin birbirinin yanlış fikirlerini güçlendirmesiyle de ortaya çıkmıştır.[17] Ayrıca grupların temsilcileri bir araya gelip bir üst grupta konuştuklarında, alt grupların görüşlerini bir kenara koyup daha üst bir birleşme aramak durumunda mıdırlar? Eğer her grup kendi durumunun kurallarına cevap veriyorsa, bir noktada grup durumlarının farkları önemli olmaya başlayacak, ortadaki sorun ancak katı pazarlıkla ya da katı savaşlarla çözülecek hâle gelecekti. Follett'in grup dinamiğiyle ilgili zekice gözlemleri, aydınlanmış özçıkarların yararlarını ortaya koyuyordu, ama çatışma problemlerine bir cevap sayılamazdı – oysa aslında stratejiye en çok ihtiyaç duyulacak nokta da orasıydı.

İnsan İlişkileri Okulu

Follett bir başka yönetim teorisi grubuyla da örtüşmekte olduğundan, çoğu zaman o grupla da özdeşleştirilmektedir – esasen onlardan etkilenmiş olduğu da kesindir. O grup, İnsan İlişkileri Okulu diye tanıdığımız gruptur. Bu teorisyenler'in felsefesi daha sertti, kendilerinin de seçkinci takımdan geldikleri belliydi. Onlar da sosyal ağla-

16 Mary Parker Follett, *The New State: Group Organization—The Solution of Popular Government* (New York: Longmans Green, 1918), 3.

17 Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos* (Andover, UK: Cengage Learning, 1982)

rın, organizasyonların işlerliğindeki rolünü vurgulamaktaydılar. Burada ortaya çıkan kilit kişilerden biri, Elton Mayo adlı bir Avustralyalıdır. 1926'da bir şekilde Harvard İşletme Okulu ile bağ kurmayı başarmış, adı Western Electic'in Chicago yakınındaki Hawthorne fabrikasında yapılan ilk sosyolojik araştırmalarda öne çıkmıştır. Bu kişinin Harvard'a nasıl ulaştığına ve Hawthorne araştırmalarına girmeden önce, genel görüşlerinin nasıl olduğuna bir bakmakta yarar vardır.

Mayo kendini Batı uygarlığının, bireyciliğin ya da demokrasinin hayranı olarak lanse etmiş değildir. Onun görüşüne göre, demokrasi seçmenlerin duygularından ve mantıksızlıklarından yararlanmış bulunmaktadır, mantığa pek az yer bırakmakta, sınıflar arası savaşları cesaretlendirmekte, "en yüksek beceriler"in yerine "kolektif vasatlığı" tercih etmektedir. İşyerinde demokrasi fikri Follett'in hoşuna gitmiş olabilir, ama Mayo'ya çok sevimsiz gelmektedir, çünkü kontrolü, iş konularını hiç anlamayan insanların eline bırakmaktadır. Psikolojik teoriyle ilgili bilgileri, ekonominin insani faktörleri anlayamayacağına, çünkü duygularla mantıksızlığın davranışları nasıl biçimlendirdiğini görmezden geldiğine ilişkin görüşlerinde onu cesaretlendirmiştir. Aynı zamanda o psikolojik teori bilgilerine dayanarak, çatışmaları ele alırken 'altta yatan konular' denilen şeylere inmenin gereksiz olduğunu da ileri sürmüştür. Radikal akımlar ve sanayideki huzursuzluk, gerçek sıkıntıların sonucu olmaktan çok, "gizli zihinsel kontrolsüzlük ateşi"nin ifadesidir. Eğer tahrikçiler yapı olarak nörotikse, "komplo hayallerine yatkın" kimselerse, zihinleri öfkeyle, yıkıp yok etme vahşetinin tezahürleriyle doluysa, o zaman demokratik süreçlerin pek yardımcı olamayacağı ortadaydı. Hatta işi daha beter eder, toplumu iki düşman kampa böler, kendi memnuniyetsizliğinin asıl sebeplerinin farkında bile olmayan işçi-

leri, *entelekt* ve irade eksikliklerinin tüm hışmıyla, olmayacak hayalleri izlemeye yönlendirirdi. Mayo'nun reçetesi, işçi sınıfının maddesel koşullarını değil, demokrasinin psikopatolojik eğilimlerini, yönünü şaşırmış hayatlarla, parçalanmış kişiliklerle, sıralaması bozulmuş değerlerle ortaya çıkan eğilimlerini tedavi etmekti.[18]

Harvard İşletme Okulunun dekanı Wallace Donham onu fakülteye katılmaya davet etmeden önce bile Mayo'nun görüşleri çok iyi bilinmekteydi. Donham, Harvard Hukuk Okulunda eğitim almış bir bankacıydı. 1919'da tayin edildiği görevde 1940'ların başlarına kadar kaldı. Görevini, okulun akademik standartlarını yükseltirken iş dünyasıyla bağlarını da iyileştirmek olarak görüyordu. Fon toplama söz konusu olduğunda, bu çok önemliydi, ama Donham aynı zamanda, okulun radikalleri ve sosyalistleri barındıran bir yer olduğu söylentileriyle de başa çıkmak zorundaydı. Mayo için gereken fon sonunda üniversiteden değil, doğrudan sanayiden geldi. Mayo'ya duyulan hayranlık, altta yatan görüşlerinden (o görüşleri Donham da paylaşıyordu) ve psikoloji konusunda uzman olduğunu iddia etmesinden kaynaklanmaktaydı. Doldurulması gereken boşluk, üniversitenin rektörüne 1927'de yazılan bir mektupla bildirildi: "Sanayideki İşçi Sorununun kritik durumunu gidermek için Psikoloji de dahil olmak üzere Sanayideki Fizyolojinin bilimsel olarak incelenmesinden başka umut verici bir yol göremiyorum." O'Connor'un gözlemlerine göre, "Mayo'nun araştırmaları doğrudan yönetim kaygılarına ilişkindi: işçilerin mantıksız, ajitasyona duyarlı zihinlerinin nasıl sakinleştirileceğine, bunu yapabilecek yöneticilerin ve icra görevlilerinin nasıl eğitileceğine dönük araştırmalardı." 1933'te Mayo da bu

18 Bu tasvir için bkz. Ellen S. O'Connor, "The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School," *Academy of Management Review* 24, no. 1 (1999): 125–128.

noktayı güçlendirdi. Problem "güçlü yönetici elitlerin" bulunmaması değil, "seçkinlerin sosyal organizasyon ve kontrolle ilgili biyolojik ve sosyal faktörleri anlamıyor olmasında," diyordu. Donham bu seçkinlerin eğitilmesini, okulun esas görevi olarak görmekteydi.[19]

Taylor'un sıradan işçiyle ilgili etkin fiziksel mühendisliğe ilişkin görüşlerini temel kabul eden Mayo, bir psikolojik diriliş sunmaktaydı. Taylor gibi Mayo'nun da bunu nasıl sağlayabileceğine dair bir hikâyesi vardı, o da, Western Electric'in Hawthorne fabrikasında küçük bir grup üzerinde yapılan deneylerin anlamını düşünürken doğan bir ilhama dayalıydı. O araştırmalara aslında, Mayo gruba dahil olmadan önce başlanmıştı ve amaç da, örneğin aydınlatma gibi, bazı fiziksel koşulların verim üzerinde bir etkisi olup olmayacağını görmekti. Bu açıdan, deneylerin en önemli aşaması, röle montajında çalışan altı kişilik kadınlar grubuyla ilgiliydi. Deney, dinlenme süreleriyle çalışma sürelerinin etkilerini saptamaktaydı. Sonunda bu kişileri bireyler olarak değil de, bir grup olarak ele almanın daha uygun olduğuna karar verildi, verim yükselirse gruba paylaşacakları bir ikramiye verileceği ilan edildi. Araştırmacılar iki buçuk yıllık bir sürenin sonunda, daha fazla iş tatmininin yanı sıra, %30'luk bir verim yükselişi bulguladılar. Bu sonuçların hangi nedenle gerçekleştiği uzun süre belirsizliğini koruduktan sonra, Mayo "kafasında bir şimşek çaktığını," farkı yaratan şeyin, araştırmacıların gelip işçilere fiilen ilgi göstermesi olduğunu açıkladı. Vardığı sonucun anlamı, işçiler için psikolojik koşulların fiziksel koşullardan daha önemli olduğu, işçilerin burada kendi grup dinamiklerine ve aralarındaki gayrıresmi sosyal ağlara tepki verdikleriydi. Motivasyonları, özçıkarlarının ötesinde bir noktadan, saygınlık ve güvence arayışlarından kaynaklanmaktaydı. Tavsiye belliydi: Yönetim

19 O'Connor, "The Politics of Management Thought," 124–125.

artık işçilerle daha iyi bir iş ilişkisi kurmalıydı, çünkü mutlu işçiler daha verimli oluyorlardı. Taylor'da olduğu gibi burada da asıl hikâye süslenip püslenmiş, Mayo'nun kendi önyargılarının etkisiyle şekillenmişti. Karmaşık veri gruplarına anlam verebilmek için bir kere daha basit bir izah sunulmuştu. Şimdi geriye dönüp bakıldığında, verim artışına ilişkin en sağlıklı açıklamanın, (sendikasız bir işletmede ve ekonomik krizin ortasında) vaat edilen parasal teşvikten ve bir de tek tek işçilerin tutum ve tavırlarından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Deneyin amaçlarını onaylamayan iki kadın işçinin değiştirilip yerlerine deneyin ruhuna uygun iki kişinin getirilmesi, bu işin dönüm noktası olmuştu.[20] Mayo'nun vardığı sonuç kendi başına ele alındığında, pek de olmayacak şey değildi. Follett'in yöneticilere, işçileriyle daha uygar, daha yumuşak, daha insani ilişkiler kurmaları yolundaki görüşlerine uyuyordu ve o görüşler geniş çevreler tarafından da daha iyi yönetim uygulamaları olarak kabul edilmekteydi.

Böylece "insan ilişkileri okulu" diye adlandırılan ekol kurulmuş oldu, organizasyonun gayrıresmi yönlerine ve işyerinin sosyal koşullarına yönelik çalışmalarına başladı. Mayo'nun sınaî sosyoloji tarihindeki yeri garantilenmişti, ama eğer Hawthorne deneyleri olmasa, adı şimdiye kadar çoktan unutulmuş olurdu. Hem kendi niteliklerini abartmış (buna psikiyatri eğitimi almış olması da dahildi) hem de meslektaşlarının onu züppe, tembel ve öğretmeye

20 Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: MacMillan, 1933) ve Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939); Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Eexperiments* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991); R. H. Franke ve J. D. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation," *American Sociological Review* 43 (1978): 623–643; Stephen R. G. Jones, "Was There a Hawthorne Effect?" *The American Journal of Sociology* 98, no. 3 (Kasım1992): 451–468.

hevessiz biri olarak, ayda yılda bir imzalı bir yayını çıkan biri olarak görüyor olması da etkisiz kalmıştı. Gördüğümüz gibi, Mayo'nun altta yatan felsefesi derin düzeyde muhafazakârdı, anlaşmazlıkları bir tür "sosyal hastalık" olarak niteleyen, çaresini de varsayılan ayırıcı uçurumlar arasında sağlıklı bir işbirliğine gören biriydi.[21] Aynı şekilde, işçilerin kendi aralarında, kendi amaçları için işbirliği yapması da sağlıksızdı. Çünkü Mayo politikayı, problemi daha beter eden bir etki olarak görüyordu ve genelde güç problemini ele almakta isteksizdi. Tüm çözümler yönetici seçkinlerin sorumluluğuydu, onların teknik kompetanlıklarına sosyal kompetanlıkları da ekleyecek şekilde eğitilmesi gerekiyordu.

Hawthorne Deneyleriyle ilgili olarak ortaya atılan olumlu cevap, gerçek aydın yöneticilerin önünü açacağı yerde, araştırmacıların önünü açmıştı. 1930'ların ortalarında Mayo, New Jersey Bell'in başkanı Chester Barnard'la tanıştı. Barnard kafalı adamdı, çok okurdu ve sanayide olsun, pratik yönetimde olsun, geniş tecrübelere sahipti. 1938'de Harvard'da konferanslar veriyordu. Üzerinde bazı düzeltmeler yapıldıktan sonra, o konferansların metinleri *Yöneticinin Fonksiyonları* başlığı altında toplandı ve günümüzde yöneticilik düşüncelerinin temel metni olarak kabul edilen bir konuma yükseldi. Barnard, fizyolog Lawrence Henderson'la olağanüstü yakın bağlar kurdu. Henderson üniversitede önde gelen kişilerden biriydi ve Mayo'nun da meslektaşıydı. Bu ilişkileri yakınlaştıran, İtalyan sosyolog ve dikkate değer seçkinci Vilfredo Pareto'ya yönelik ortak ilgileriydi.

1920'lerin ortalarında Pareto'yu keşfettikten sonra Henderson 1930'lar boyunca bir tür Evanjelist gibi gö-

21 Mayo'nun hayatıyla ilgili, bkz. Richard C. S. Trahair, *Elton Mayo: The Humanist Temper* (New York: Transaction Publishers, 1984). İlginç olan, Mayo ayrılırken Harvard'daki insan ilişkileri ekibine katılan Abraham Zaleznik'in karalayıcı önsözüdür.

rülmeye başladı ve Harvard'da "Pareto Çemberi" adı verilen grubu kurdu. Henderson'un bilimsel çalışan kafası, Pareto'nun sosyal dengelerle ilgili kavramlarıyla uyumluydu ve kendi muhafazakâr eğilimlerine de iyi cevap veriyordu. Kurulan çemberde dominant kişi oydu, uyguladığı seminer tekniği, "şahmerdanın taklit etmeye çalışıp da tam beceremediği" yöntemlerdi, ama grupta Talcott Parsons ve Gaorge Homans gibi, kuşağın en etkili sosyologları da vardı.[22] O çember aynı zamanda, Marx'a da, toplumu karşılıklı bağımlılıkları olan ve kendi kusurlarını büyük ölçüde kendisi düzelten bir sistem olarak görenlere de bir alternatif arayan akademisyenlerin sığınağı halindeydi. Henderson, Barnard'a büyük bir hayranlık geliştirmişti. Ne de olsa, Pareto'yu orijinal dilinde, Fransızca okumuş, fikirlerini gerçek iş dünyasında uygulamayı denemiş biriydi.

Pareto'nun Barnard üzerindeki etkileri açıkça belliydi. İnsan karar ve eylemleri üzerindeki mantıksız vurguda kendini göstermekteydi. Seçenekler durumların mantığına ve seçkinlerin dolaşımına göre şekillenirdi. Organizasyonların sosyal sistemler olarak, tıpkı insan vücudu gibi denge arıyor olması düşüncesi de Pareto'dan gelmeydi. Dengeyi bulmak için organizasyonun hem etkili olması hem de verimli olması şarttı, bu testlerin ikisinde de başarısız oldukları için ne kadar çok organizasyonun battığı vurgulanmaktaydı. Verimlilik dediği zaman, aslında organizasyonu oluşturan bireyleri tatmin etme düzeyinden söz ediyordu, etkililik ise hedefleri tutturabilmekti. Yönetim, organizasyonun hedeflerini koyacak, bunlara nasıl ulaşılacağını kararlaştıracaktı, ama bunu yaparken de tüm üyelerin katılımıyla yapacaktı. Doğrudan ve erişilebilir

22 Barbara Heyl, "The Harvard 'Pareto Circle,'" *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 4 (1968): 316–334; Robert T. Keller, "The Harvard 'Pareto Circle' and the Historical Development of Organization Theory," *Journal of Management* 10 (1984): 193.

iletişim şarttı. Saygı ve işbirliği önemliydi – burada (Mayo ile tutarlı olarak) birincisinin parasal özendiricilerden daha önemli olduğunu, ikincisinin de bölücü fikirlerle ve politik eylemlerle riske sokulabileceğini ima eder gibiydi. Bunların her ikisi açısından da, işgücü kendi çıkarlarının neler olduğu konusunda yanılgıya sürüklenebilirdi ve yönetimin asıl özel liderlik rolü de burada ortaya çıkıyordu.[23]

Teknik ve sosyal becerilerine ek olarak yöneticiler, uygun değerlere dayalı bir işbirliği organizasyonu yaratma konusunda da aktif çaba göstermeliydiler. Bu olmazsa organizasyon başarısızlığa uğrardı.[24] Demek ki insanları, uygun amaç ve gözlemleri yayma konusunda "eğitmek ve inandırmak" gerekiyordu. Yönetici yalnız kendisi ahlaki normlara uymakla yetinmeyecek, başkaları için de ahlaki normlar yaratacak, bunlar morali yükseltecekti. Bu amaçla, "bakış açıları, temel tutumlar, organizasyona ya da işbirliği sistemine ve objektif otorite sistemine sadakat" da öğretilerek "bireysel çıkarların ve şahsî normların ufak tefek emirlerinin, işbirliği bütününden daha altta bir sıraya yerleştirilmesi" cesaretlendirilmeliydi.[25]

Barnard'ın da bu noktayı örneklendirecek bir hikâyesi vardı. Halka açık bir konferansında, 1935'te New Jersey'de yer almış bir ayaklanmaya atıf yapmıştı. Kendisi o yıllarda New Jersey Acil Yardım İdaresinin başındaydı. Olayın yumuşayıp dağılması için kendisinin, ayaklananların gururuna saygı gösterdiğinden söz etmekteydi.[26] Söylediğine göre, Trenton'daki işsizlerin temsilcileriyle kendi ofi-

23 Chester Irving Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), 294–295.

24 Peter Miller ve Ted O'Leary, "Hierarchies and American Ideals, 1900–1940," *Academy of Management Review* 14, no. 2 (Nisan 1989): 250–265; William G. Scott, "Barnard on the Nature of Elitist Responsibility," *Public Administration Review* 42, no. 3 (Mayıs-Haziran 1982): 197–201.

25 Scott, "Barnard on the Nature of Elitist Responsibility," 279.

26 Barnard, *The Functions of the Executive*, 71.

sinde görüşme yaparken, binanın dışındaki sokakta New York radikalleri tarafından kışkırtılan iki bin kadar kişi polisle çatışmış, içlerinden bazıları tutuklanmış, bazıları da dayak yemişti. Barnard bu tür bir olayın, vergi mükelleflerinin zihninde işsizlerin davası yüzünden Yardım Programına yönelik düşmanlık doğuracağını görmüştü. Görüşmekte olduğu temsilciler odasına geri döndüklerinde, önce onları dikkatle dinlemiş, ardından çektikleri acıları anladığını ifade etmiş ve ancak ondan sonra yukardaki endişesini dile getirmişti. Bunun üzerine görüşmelerde bir dereceye kadar yumuşama sağlanabilmişti. Yine Barnard'ın söylediğine göre, bu olay Harvard'daki arkadaşları tarafından hevesle ele alınmış, sorun ekonomiyle değil, insan ilişkileriyle çözülmüştü. İşsizler için gurur önemli bir şeydi, kendilerinin ve ailelerinin karın açlığını neyle gidereceklerinden bile daha önemliydi.

Belki Barnard'ın duyarlılığı gerçekten bir fark yaratmış olabilir, ama kendi anlattıkları, o günkü medyada olanlarla ilgili yayınlananlarla karşılaştırıldığında, yukarda nakledilenlerin aslında olayın yalnızca bir parçası olduğu görülmektedir.[27] Olayın gerçekten önemli bir ekonomik boyutu vardır: İşsiz kalanlar kendilerine verilen beslenme yardımında büyük bir artık talep etmektedir ve Barnard da yardım edeceğine söz vermiştir. Ama Barnard'ın, gösteriler devam ederse programın tümünün riske gireceği yolundaki iddiası, son derece ciddi bir politik noktadır. Bu aslında Follett'in daha önce değinilen grup dinamiğini teşvik gözlemini yansıtmaktadır. Grupların içinde de gruplar vardır. Barnard'ın bu olaydaki stratejisi, işsizlerle ortak dava oluşturarak, kendi ekonomik durumları da sıkışıkken yüklenecekleri sübvansiyonlara direnecek vergi mükellefleri karşısında yardım

27 James Hoopes, "Managing a Riot: Chester Barnard and Social Unrest," *Management Decision* 40 (2002): 10.

programını korumak olmuştur. Sınıflar ya da Partiler veya Eyaletler demek yerine, gruplardan söz etmek, anlaşmazlık sorununu çözmüş değildir. Toplum kendini kocaman, amorf bir grup olarak yeniden düzenlemedikçe de, bireyler hep bir gruba karşı diğer bir grupla özdeşleşecekler ve gruplar arası çatışmalar devam edecektir. Gruplar arası uzlaşmalara ne kadar çok gerek duyulursa, grup içindeki uyum da o kadar zorlanacak gibi görünmektedir.

Yöneticilerin ilk başta rolü, işgücünü yönetmekti. Bu görev için nelerin gerekli olduğu konusundaki anlayışları da, o günün sosyal teorileri tarafından şekillendirilmişti ve bunların birçoğu, sıradan insanları eksik zekâlı, kolay kandırılabilen, manipüle edilebilecek kişiler olarak görmeye dayanıyordu. En iyi olasılıkla, daha çok maaş ödenerek ve kovulmakla korkutularak, makinenin işe yarar dişlileri olabilirlerdi. En kötü olasılıkla ise, kışkırtıcılar onları etkileyebilir, kalabalıkların psikolojisine doğru çekebilirdi. Yüzyıl ilerlerken, sendikaların güçlenmesiyle, uysal bir işgücü olasılığı azaldı, bu iş de uzmanlık ve çok çalışma gerektiren bir işe dönüştü. Üstelik insan ilişkileri ekolüne ilk başta ilham veren fikir, işçileri sosyalizmden ve sendikalardan uzaklaştırmak olmuşsa bile yöneticiler giderek çalıştıkları organizasyonların karmaşık sosyal yapılara sahip olduğunu, basit hiyerarşiler olmadığını, işçilerin de insan muamelesi edildiğinde olumlu cevap verebileceğini anlamaya başladılar. Böyle bir yaklaşım, otoritenin yerine "babacan yönetim"i koyma riskini taşıyor, bir yandan da organizasyon hayatıyla ilgili görüşler oluşurken bunun güç yapıları açısından ne anlama geldiği de tartışılıyordu. Bu yapıların ele alınması ne kadar gerekli olursa, bunları daha geniş sosyal ve ekonomik değişimlerle ilişkilendirmek de o kadar gerekli oluyor, yöneticilerin stratejiye ihtiyacı giderek artıyordu.

29. BÖLÜM

Şirketin İşi

Şirketin işi şirkettir.

Alfred P. Sloan

Bir sonraki kuşak yöneticilik teorisyenlerinin nasıl stratejiler keşfettiğine bakmadan önce, o dönemdeki şirketlerin ne gibi güç sorunlarıyla karşı karşıya olduğunu araştırmamız gerekmektedir. II. Dünya Savaşından sonraki dönemde iş dünyasıyla ilgili strateji teorisi geliştirme faaliyetleri, ABD'de sermaye/emek ilişkilerinin (ortadan kalkmış olmasa bile) geriliminin düştüğü bir dönemde büyük sanayi şirketlerinin büründükleri şeklin yansımalarını taşıyordu. Ne var ki, bu şirketlerin temelleri, ülkenin sınaî gelişiminin çok daha sarsıntılı dönemlerinde atılmıştı, o dönemin başlıca tartışma konuları da büyük tröstlerin aşırı gücü ve emek kesimindeki tedirginliklerin tartışmalarıyla doluydu.

19. yüzyıldan 20. yüzyıla geçilirken, Marx'ın beklentilerinin tersine, kapitalizm kendini değiştirmiş bulunuyordu. Kapitalistler, sistemin dalgalı gidişiyle, büyüme dönemlerini durgunluk dönemlerinin izlemesiyle başa

çıkmanın usullerini geliştirmişlerdi. Buldukları mekanizmaların en önemlilerinden biri, görünüşe göre boyutla ilgiliydi. Fazla büyük şirketler, ekonomik koşullardaki ani değişikliklerden sağ çıkacak güçteydi. Bu çabalarında onlara, yönetimin çeşitli düzeylerinden giderek artan destekler geliyordu. Bu değişimlere yol açan süreç, aşağı yukarı, Marx'ın Bakunin'le devrime nasıl hazırlanılacağını ve Paris Komünü konusunda ne yapılacağını tartıştığı sıralara rastlamaktaydı.

John D. Rockefeller

John D. Rockefeller'ın ve Standard Oil'ın hikâyesi çok iyi bilinmektedir.[1] 1865'te Rockefeller, 26 yaşında, Cleveland-Ohio'lu, ihtiraslı bir genç olarak, kentin en büyük petrol rafinerisindeki ortağının hisselerini satın almıştı. İç Savaşın bitimiyle harekete geçen ekonomik büyümenin avantajlarını kullanarak büyütmüş, kârlar peşpeşe gelmeye başlamıştı. Ne yazık ki, başkaları da aynı şekilde düşündüklerinden, çok geçmeden rafinerinin kapasitesi, kerosene (gazyağına) ve diğer petrol ürünlerine olan talebin çok üzerine çıktı. Rockefeller ayakta kalabilmek için en verimli üretici olmaya karar vererek, kaliteyi yükseltirken maliyetleri düşürmeye çalıştı, ardından da hayal gücünü son derece iyi kullanarak işini entegre etmeye, hem arzı hem de dağıtımı kontrol etmeye yöneldi. Bunların yanı sıra, kenarda yeterince nakit para bulundurup, ani piyasa dalgalanmalarında hazırlıksız yakalanmamak için önlemler aldı. Daha sonra konumunu güçlendirmek için demiryollarıyla bazı tartışmalı anlaşmalar yaptı, her gün belli miktarda sevkiyatı garantileme karşılığında bazı indirimler elde etti.

1 Özellikle Ron Chernow'dan alıntı yaptım: *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Little, Brown & Co., 1998) ve Daniel Yergin, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power* (New York: The Free Press, 1992)..

Rockefeller, piyasa güçleriyle oynamanın uygunsuz bir davranış olduğunu bir an bile kabul etmiyordu. Aşırı kalabalık bir sanayide, kaotik, kronik istikrarsızlıkları olan bir piyasada rafineri açmanın aşırı kolay olduğuna inanmıştı. Piyasanın kaprisli disiplinleriyle boğuşmak yerine, kontrol gücü kullanmaya karar verdi. "Petrol işi karmaşık bir durumdaydı ve durum gün be gün daha da kötüye gidiyordu." Her rafineri "işin tümünü kapmak için büyük mücadeleler verirken ... hem kendine, hem de rakiplerine felâket getirmekteydi."[2] Arz ve talep hiçbir zaman dengeye gelemeyebilirdi. Rockefeller'ın stratejisi, durum farklı olsa son derece nizamî kabul edilebilecek bir stratejiydi: Bu ziyankâr ve yıkıcı rekabet içindeki ortama makul bir alternatif arıyordu. Petrol sanayiinin durumuna bakılırsa, Rockefeller'ın varsayımlarında haklı olduğu da iddia edilebilirdi.[3] Ama ne olursa olsun, böyle bir durum, yaygın kabul gören serbest piyasa ideolojisine bir tehditti. Rockefeller olayında, tehdit onun uyguladığı metotlarla daha büyüdü. Normalde muhtemel ortaklarına makul şartlar koşuyor, zaman zaman zora giren rakiplere yardım ederek onları umutsuz durumlardan kurtarıyordu. Ama ona katılmak istemeyenler de genellikle boyun eğmeye zorlanıyor, bunun için Standard Oil büyük fiyat düşüşlerine yönelebiliyordu. 1870'de, ortaklıklarını oluşturunca, Standard Oil Amerika'nın petrol rafinasyon kapasitesinin onda birini elde etmişti, on yıl dolarken de o rakam %90'a çıkmıştı.

Bağımsız şirketler son cesur hamleye kalkışıp upuzun bir botu hattı inşa etmeye giriştiklerinde, Standard Oil'ı gafil avlamayı başardılar, ama yine de şirketin konumuna gerçek bir tehdit oluşturamadılar. Karşılık verecek zaman da, finansal güç de vardı. Standard Oil da kendi boru hat-

2 Chernow, *Titan*, 148–150.

3 Allan Nevins, *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*, 2 cilt (New York: Charles Scribner's Sons, 1940).

larını yaptı, çok geçmeden Pennsylvania petrol bölgelerini Amerika'nın geri kalanına bağlayan şebekeyi kontrol eder duruma geldi. Tek istisna olarak, ilk boru hattı kalmıştı ve orada bile Standard Oil ufak bir hisse elde etmiş durumdaydı. Geri kalan bağımsız şirketler Standard Oil'ı dizginlemek için hukuk yollarına başvurunca, çeşitli davalarda şirketin kendini neredeyse tekel durumuna getirmek için başvurduğu teknikler ortaya çıktı. 1882'de Rockefeller o olayları yeniden örtbas edebilmek için, kendi finansmanlarını kendileri yönetemeyenlerin normalde başvurduğu meşru yola başvurmayı seçti. Rockefeller'ın hisse payı bulunan şirketler gizli bir anlaşmayla bir araya geldiler. Hissedarlar kendi hisselerini, dokuz mütevelliden oluşan bir vakfa devrettiler. Mütevelliler arasında John ile kardeşi William da vardı. Bunun anlamı, görünüm nasıl olursa olsun, Standard Oil'ın o şirketlerin sahibi olmadığı yolundaydı. Ortada bir vakıf vardı, vakfın sahibi, şirketin ortaklarıydı ve çeşitli eyaletlerde yöneticiler ve görevliler atamaya, yönetim için ofisler açmaya hakkı vardı.

Standard Oil artık sanal bir tekeldi. Tek eksiği petrol üretmekti. Potansiyel olarak, bu büyük bir kırılganlıktı, özellikle de petrol bitiverirse. Ama 1880'lerin sonlarında ABD'nin her yanında yeni yeni petrol yatakları bulunmaya başladı ve üretim artık Pennsylvania yataklarına bağımlı olmaktan kurtuldu. Rockefeller daha fazla entegrasyona gitme fırsatını gördü ve tedarikçilere bağımlılığını azalttı. Şirket satın almalarını büyük bir enerjiyle sürdürdü. Çok geçmeden Standard Oil, Amerika'nın ham petrolünün üçte birini pompalıyor, satılan tüm petrol ürünlerinin de %84'ünü pazarlıyordu. Hem üretici hem tüketici olarak Standard Oil artık fiyatlarını kendisi koyabilecek durumdaydı. Tüm rakiplerini safdışı etmeye kalkışmaksızın, ABD petrol sanayiinin kontrolünü ele geçirmişti ve yurt-

dışında da pek çok işlere girişiyordu. Rockefeller'ın şansı, talep tarafında da iyi gitti: Aydınlatma alanında gazyağının yerini elektrik almaya başlamıştı, ama otomobillerin ve benzinle çalışan motorların gelmesi, piyasayı yeniden değiştirdi. Benzin birdenbire önemsiz ürün olmaktan çıkıp, rafinerilerin en önemli çıktısı durumuna yükseldi.

Yüzyılın sonuna gelindiğinde Standard Oil artık etki gücünün zirvesine ulaşmıştı. Ama şimdiden önemli rakiplerin ortaya çıkmaya başladığı uluslararası piyasanın boyutları, yakında görece konumunun inişe geçeceğine işaret ediyordu. Bu süreci daha da hızlandıran, vakfın büyük politik yükümlülükleri oldu. Rockefeller, şaibeli yollarla büyük servet edinmeye çalışmakla suçlandı. Onun müthiş yükselişi sırasında firmalarını kaybetmiş, marjinalize olmuş küçük bağımsız üreticilerin kinleri de dur durak bilmiyordu. Amerikan değerlerinden söz ediyor, cesur küçük adamın büyük güçlere ve servetlere karşı kahramanca mücadelesi imajına sığınıyorlardı. Tek "Soyguncu Baron" Rockefeller değildi. Andrew Carnegie, Cornelius Vanderbilt ve J. P. Morgan da aynı şekilde kınanmaktaydı. Zaten piyasaları kontrol etme ve rekabetin önüne geçme amacıyla vakıf kurma mekanizmasını kullanmış tek şirket de Standard Oil değildi. Ama en büyükleri ve adı en kötüye çıkanı oydu. Aslında Rockefeller, bir araya gelip birleşmeyi, verimliliğin ve istikrarın garantiye alınmasında daha iyi bir yol olarak görmekte, buna inanmaktaydı, ama uygulamalar olayı tekele doğru taşımıştı. 1890 tarihli Sherman Anti-tröst Yasası, federal hükümete vakıfları soruşturma ve izleme yetkisi vermekteydi. Rockefeller en iyi avukatları tutarak ve çok gelişkin önlemler alarak yasalara karşı galip gelmeye çalıştı. Bağış paralarıyla politik destek satın aldı, gazetelere olayı daha bir anlayışla ele alan yazılar yazdırdı. Yeni şirketler kurulmuş, kendilerinin bağımsız olduklarını iddia edi-

yorlardı, ama aslında onlar da vakfın kontrolündeydiler. Bu arada Standard Oil, ayrıntılara olağanüstü bir dikkat yönelterek, üstün istihbarat ve iletişim yöntemleri kullanarak, dünya çapında piyasaları ve rakipleri izleyerek, kendi fiyatlarını düşük tutuyor, piyasa üzerindeki gücünü sağlama alıyordu. Bütün bu süreç boyunca da federal hükümeti, "her şeye burnunu sokan beceriksiz bir güç olarak görmeyi sürdürüyordu."[4]

Sonunda Rockefeller'in "kara meleği," Ida Tarbell adlı bir yazar oldu. Biz onu bir önceki bölümde, Frederick Taylor'un savunucuları arasında görüp tanımıştık. Rastlantı şu ki, Tarbell'in petrol işiyle uğraşan babası, erken dönemlerde Standard Oil'a karşı mücadele etmiş ve bunun acısını çekmiş biriydi. Böyle olması, Tarbell'in geçtiği haberlere bir keskinlik ekliyordu. O sıralarda Tarbell'in eline geçen fırsat, *McClure*'un ilerici "çamur atma" yayınlarından birinde hem de kendine ana hedef olarak vakıfları seçmiş olanında çalışıyor olması sayesindeydi.[5] Rockefeller'ın yardımcılarından biriyle tanıştırıldı ve o kişi Tarbell'in enformasyon kaynağı oldu. 1902'de bir tefrika yayınlanmaya başladı ve iki yıl sürdü. Konu Standard Oil'ın ayrıntılı hikâyesiydi. Tefrika, uygulanan bazı sinsi metotları açıkladıkça büyük öfke yaratıyordu. Tarbell ısrarla, şirketin büyüklüğüne veya zenginliğine bir itirazı olmadığını, yalnızca uyguladığı metotlara karşı olduğunu vurguluyordu. "Ama hiçbir zaman oyunu hakkaniyetli biçimde oynamadılar, bu da benim gözümde onların büyüklüğünü sıfıra indirdi."[6]

---

4 *A.g.e.*, 433.

5 Richard Hofstadter, *The Age of Reform* (New York: Vintage, 1955), 216–217.

6 Baskısı tükenmemiş makalelerinden oluşturulmuş kitap: Ida Tarbell, *The History of the Standard Oil Company* (New York: Buccaneer Books, 1987); Steven Weinberg, *Taking on the Trust: The Epic Battle of Ida Tarbell and John D. Rockefeller* (New York: W. W. Norton, 2008).

Bu açıklamalar tam zamanında gelmişti. Devrin Başkanı Theodore Roosevelt de anti-tröst sorununun arkasındaydı. Büyük şirketlerin gücünün kontrol altına alınması gerektiğini, istismarların çapı büyük olduğunda bu iş için yeni yasalar çıkarılması gerektiğini ileri sürmekteydi. Standard Oil'a soruşturma başlattı, 1906'da açılan davada şirket, Sherman Yasasına göre ticareti engellemekle suçlandı. Standard Oil'ın hukuksal savunması güçlüydü, ama kanıtlar da çok kesindi. 1909'da vakfın ortadan kaldırılmasına ilişkin karar, 1911'de Yüksek Mahkeme tarafından onaylandı. Mahkemenin başyargıcı, "ticari gelişmeyi mümkün kılan deha, çok geçmeden başkalarını dışlamayı kendine niyet ve amaç edinmiştir," demekteydi.[7] Standard Oil dağıtıldı, parçalarından otuz dört yeni şirket kimliği oluştu, bunlardan biri de, sonradan Exxon olacak şirketti.

O sıralarda bu bir yenilgi gibi görülmüştü, ama Roosevelt aslında Rockefeller'a bir iyilik yapmıştı. Bir tek şirketin, böylesine dev boyutlarda ve karmaşık, üstelik de gelişen bir piyasayı kontrol etmesine olanak yoktu. Daha küçük birimlerin yeni koşullara uyum sağlama esnekliği, sonunda ortaya daha güçlü ve daha kârlı bir sanayiin çıkmasını sağladı. Artık emekli olmuş olan Rockefeller'ın elinde, yeni, başarılı ve kârlı şirketlerden pek çoğunun hisseleri de vardı. Neredeyse 100 yaşına kadar yaşadı. Onun adını taşıyan çok büyük bir yardım vakfı kısa zamanda devreye girerek ABD'de ekonomi ve yöneticilik eğitimlerinin nasıl yapıldığı konusunu etkiler hâle geldi. Soyundan gelenler, iş dünyası ve politika alanlarında önemli etki yapmayı sürdürdüler. Yani hikâyesi pek de trajedi sayılacak bir hikâye değildir.

Rockefeller kesinlikle usta bir stratejistti. Sistemi tüm olarak görüp algılayabiliyor, tek tek parçalarının konu-

7 Yergin, *The Prize*, 93.

munu değerlendirebiliyordu. Yergin, Rockefeller'ı şöyle tarif etmektedir: "Hem stratejist hem de baş-komutandı, adamlarını gizlilik içinde ve hızlı şekilde hareket edip ustalıkla icrada bulunmaya yönlendirebiliyordu." Askeri terimler kullanma konusunda herhangi bir çekingenliği yoktu; örneğin "İtilaf Devletlerin hangi generali, önden bir bando yollayıp düşmana falan gün saldırıya geçeceğini ilan eder?"[8] Chernow da onun problemlere nasıl kafa yorduğunu tarif etmektedir. Planlar, "uzun süre içinde sessizce olgunlaştırılırdı. Ama bir kere kararını verdiğinde, artık kuşkulara yüz vermez, vizyonunu hiç sapmadan izlerdi."[9] Ne var ki, stratejik başarısı, şaibeli metotların ve yozlaşmış amaçların sonucunda geldiği için de, yetenekli iş adamlarına model olarak gösterilmesi hayli zordur.

Henry Ford

Bunun tam tersine (en azından bir süre boyunca), Henry Ford örnek alınacak, ileri görüşlü bir işadamı olarak lanse edildi. Ford'un otomotif sanayii ile ilgili vizyonu, gençliğinde, babasının Michigan'daki çiftliğinde makinelerle oyalanırken geliştirilmişti. Atsız arabaları hayal ediyor, böyle bir şeyin kırsal hayatın yükünü nasıl büyük ölçüde ortadan kaldıracağını düşünüyordu. Buhar makineleri çok fazla büyük, ağır ve tehlikeliydi. Belki benzinle çalışan içten yanmalı motorlar bizi geleceğe taşıyabilirdi. 1880'lerin ortalarında, bu tür makinelerden biri üzerinde çalışma fırsatını buldu, ilkelerini öğrendi, sonra kendi motorunu yaparak deneylere başladı.

O sıralarda otomobiller için geniş bir piyasa söz konusu değildi. Herkes bunları yarışçıların pahalı oyuncakları

8 *A.g.e.*, 26.

9 Chernow, *Titan*, 230.

olarak görüyordu, çünkü hız o sıralarda güvenilirlikten daha önemli sayılmaktaydı. Tek tek üretilen otomobilleri yüksek fiyatlara satmak mümkün olduğuna göre de, hacim kavramına yönelmek için özendirici nedenler yoktu. Ford'un dehası, insanların bütçesine sığacak bir otomobilin nasıl geliştirilebileceğini, henüz ortada olmayan bir talebin nasıl yaratılıp keşfedilmemiş süreçlerle karşılanabileceğini keşfetmesiydi. Bağımsız yatırımcılardan da, bankalardan da alabileceği bir destek yoktu. Bu durum onun, parayı işin önünde sayanlara, rekabetten korkanlara, müşterilere ilgi göstermeyenlere karşı bir tiksinti duymasına yol açtı. Kendini, kredi verecek kurumlara veya ortaklara bağımlı duruma gelmekten kurtarma çareleri arıyordu. Ford Motor Şirketini kurduğu zaman elinde şirketi kontrol etmeye yeterli hissesi yoktu, ama 1906'da hisselerin yarısından fazlası artık onundu.

Ayrıca bir kartelle boğuşmak zorunda kalmıştı. Lisanslı Otomobil İmalatçıları Birliği (ALAM), yeni üretici olarak bu sanayiye girmek isteyenlere birtakım kuşkulu patent mekanizmaları uyguluyordu. 1903'te Ford'un başvurusunu reddettiler. O günlerin anti-tröst kampanyalarını gözlemleyen Ford, ALAM'ın açgözlülüğü ve rekabeti engelleyici tavrı nedeniyle güçlü bir zılgıt yiyebileceğini gördü. Rockefeller'ın tam karşıtı konumuna yerleşmişti, tröstlere karşı halktan, zayıf olandan yanaydı, "güçlü, tekelci bir Calût'a karşı, sanayiin Davud'u" konumundaydı. Kendisinin "Amerikan özgürlüğüne has o içgüdüyle, baskıya ve haksız rekabete karşı ayaklanma duygularıyla dopdolu" olduğunu söylemekteydi.[10] 1909'da, uzun süren bir hukuk savaşının sonunda, Ford kazandı ve yaygın kitlelerin alkışını topladı.

10 Steve Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* (New York: Vintage Books, 2006), 16; Henry Ford, *My Life and Work* (New York: Classic Books, 2009; ilk baskısı: 1922).

Şirketin ilk girişimleri sırasında, "gündelik kullanıma ve hırpalanmaya dayanacak şekilde özel tasarımlanmış bir otomobil yapmak istediğini," bu otomobilin "küçük, basit, güvenli, rahat olduğu, en önemlisi de, son derece makul fiyatlarla satılabildiği için" hayranlık toplamasını istediğini açıkladı. Fiyatı düşürebilmek için, seri imalatı taşıyabilecek bir hacime ihtiyacı vardı, bu da yeni tür bir montaj sistemini gerektiriyordu. Örnek alabileceği sanayi, bisiklet sanayiiydi. Orada müşterilere çeşitli modellerin bir yelpazesi sunuluyor, her yıl yeni bir bisiklet daha çıkıyordu. Ford'a göre, bu yanlış bir felsefeydi, tıpkı kadınların giysilerinde ve şapkalarında geçerli olan fikrin taklidiydi. O ise, yapacağı şeyin kalıcı olmasını istiyordu – gençliğinde makinelere ilgi duymasını sağlayan kol saatleri gibi. Onun görüşüne göre bunun anahtarı … fiyattı. Demek ki, daha az sayıda modeller olmasına, basitliğe ve güvenilirliğe odaklanılmalıydı.

Buradan "evrensel otomobil" fikri doğdu. "Kaliteli malzemeyle üretilen, kullanımı basit bir otomobil." Seçtiği model, Model T adıyla ünlenen tasarım oldu, ondan sonra artık o modeli çok sayıda üretme konusuna odaklandı. Satış kadroları farklı müşterilerin beğeneceği ayrı ayrı modellerin olmadığından yakındıkça, o "Her müşteri kendi istediği renkte otomobil alabilir, siyah olduğu sürece," diye cevap verdi. Bu otomobil, tek tük insanın satın alacağı bir lüks eşya olmayacak, "büyük çoğunlukların" kullandığı türde bir şey olacaktı. Montaj hattı ilk önce 1913'te kuruldu. Aletler ve işçiler aralıklı olarak sıralanıyor, parçalar yürüyen bir bant üzerinde önlerinden geçerken onlar takacakları parçayı takıyor, bu böyle otomobil bitene kadar sürüyordu. Bu durum, işçilerin düşünmesi gereğini ortadan kaldırıyor, hareket çeşitliliğini en aza indiriyordu. 1914'te Ford, montaj hattındaki işin bunaltıcı ve rutin olması nedeniyle istikrarlı bir işgücü sağlamakta zorluk-

larla karşılaşınca, "işçilere günde beş dolar ödeyeceğini" açıkladı. Kendisi bunu, "bugüne kadar yaptığımız en mükemmel maliyet düşürme adımı" olarak tanımlamaktaydı.

Sıradan insanlara müşteri muamelesi edilirse neler olabileceğini, onların artan beklentilerinin nasıl karşılanabileceğini o dönemde en iyi anlayan üretici Ford'du. Tümüyle kendi vizyonuna odaklanarak çalışıyor, daha iyi malzemeleri ve metotları araştırıyordu. O aşamada sahip olduğu bir avantaj da, gerçek anlamda rakibi olmamasıydı. Diğer üreticiler, Ford'un geleceği temsil ettiğini görmekte geç kalmışlardı. Önlerindeki yepyeni ve hızla genişleyen bir piyasaydı ve sınırlarının nerelerde olacağı da belli değildi. Ford bir kere başarı formülünü bulunca, işi işti.

Ford yalnız otomobil üretiminde değil, sanayi toplumunda bir atılım sağlamış, sosyalizmle ham kapitalizm arasında alternatif bir yol sunmuştu. Son derece kritik ve birbiriyle de ilişkili iki gelişime kesin bir ivme kazandırmıştı: Seri imalat teknikleri, dönüp seri tüketimi besliyordu. Beş dolarlık ücret, işgücüne istikrar getirdi, ayrıca işçileri de tüketiciye dönüştürdü. Kendi mütevazı yaşamının, basit zevklerinin, zenginle yoksul arasında köprü kurmaya istekliliğinin ve fabrikasının çevresindeki sivil aksiyon programlarının, kendisinin de sıradan bir vatandaş olduğunu göstermesini istiyordu. Bu biraz pazarlama, ama biraz da gerçekti. Çok geçmeden popUlyssest söylemin parçası oldu, Ford özel tür bir işadamı konumuna oturtuldu. Yalnız kendi köklerini unutmamakla kalmamış, insanlara anlayışla yaklaşmanın iyi bir ticari davranış olduğunu, sadakatin, verimin ve müşterilerin kaynağını oluşturduğunu da ortaya koymuştu.

Bu durum, daha geniş bir politik gündeme seslenen bir durumdu. Yakın çalışma arkadaşı James Couzens (altta yatan felsefeden o da Ford kadar sorumluydu), bunu çok

açık ifade ediyordu: "Sosyalizmin çılgınlıkları ve anarşinin terörü, herkese, zengine de fakire de, hakkaniyetli bir alan ve dürüst bir düzen sunulunca, solup gidecektir."[11] Sanayileşme sürecine durmadan çelme takan, ardı arası kesilmeyen huzursuzluklara bir cevap geliştirilmişti. İşçiler ücretlerini ve durumlarını daha iyiye götürme çabası içindeydiler. Günde beş dolar hareketi soldaki pek çok kişiyi hevese getirirken, başka sanayiciler de kendi işçileri arasında güçlenen beklentileri karşılayamayacaklarını düşünerek kaygılanıyorlardı. İlericiler, zengin bir adamın, emeğe ne kadar borçlu olduğunu anlamaya başladığını görüyorlardı. Sosyalistlerden bazıları, Marx'ın teorilerine bakmaktansa Ford'un uygulamalarına bakmanın daha sağduyulu olacağını söylemekteydiler. Ford'un çevresinde, her zaman verdiği sözü tutan, servisi garanti eden biri olmasına ek olarak, onu yalnız otomobil yapmanın ustası değil, hem mekanik bir dâhi hem de demokratik bir kahraman olarak gösteren bir kişilik imajı belirmişti.

Fordizm'in politik etkilerinin, şimdiye kadar çıkarları hep çatışmış olan sermayeyle emeği tarihi biçimde bir araya getirmekten çok daha karmaşık olduğu kısa zamanda ortaya çıktı. Yaptığı etki son derece paternalistti. Fabrikalar, bireysel inisiyatife mümkün olduğunca az pay tanıyacak şekilde düzenlenmiş, sanki evrensel işçi, evrensel bir otomobili yapacak evrensel bir makinenin evrensel parçalarından biriymiş gibi bir tutum benimsenmişti. Böylesine birbiriyle bağlantılı bir sistemde bir taraf biraz yavaşlasa, bütün hat yavaşlamak zorundaydı, demek ki disipline çok ihtiyaç vardı, ama inisiyatife pek yer kalmıyordu. Ford ısrarla, "Bize lazım olan insanların söyleneni yapması," diyordu. İnsanların zihinsel yapısında bir eşitsizlik olduğunu varsaymaktaydı. Bunun anlamı da, birçok kişinin monoton işlerden memnun olaca-

11 Aktaran Watts, *The People's Tycoon*, 190.

ğı yolundaydı. Ana fabrikada bir "sosyoloji departmanı" kurulmuş, yeni zenginleşmiş işçilerin ciddiyetlerini ve çalışkanlıklarını kaybetmemesi garanti altına alınmaya çalışılmıştı. Özel hayatları izleniyor, büyük ölçüde düzenleniyordu. Sanayiyle ilgili konuların ötesinde, Ford savaşa karşı da aktif bir unsurdu. 1916'da başkan adaylarını uzun süre inceledikten sonra Woodrow Wilson'u desteklemeye karar vermişti. 1918'de Michigan'dan Senatoya aday oldu. Kampanya yürütmeyi reddediyordu, ama yine de çok az bir arayla kaybetti. Kaybedişi, eskiden barış yanlısı bir anti-militarist olmasındandı, çünkü ülke artık savaştaydı. Zaman içinde, benimsediği tutumlar saçma görünmeye başladı, hatta Yahudi düşmanlığı düşünülürse, bazen tehlikeli bile sayılacak hâle geldi.

Ford bir otokrattı, içinde yaşadığı ve çalıştığı dünyada yer alan önemli sosyal ve politik değişimleri kavramakta zorlanıyordu. Güçlü dönemlerinde, şirket politikalarının geliştirilmesine kimsenin burnunu sokmasına asla izin vermemişti – ne ortakların, ne hissedarların ne de bağımsız düşünen yöneticilerin. Dev boyutlara ulaşmış, yüzbinlerce kişi çalıştıran ve milyonlarca satış yapan bir şirketin kontrolünü şahsen kendi elinde tutmak istemiş ve o şirketi, "anneyle babanın sahip olduğu küçük bir dükkân gibi yönetmişti."[12]

Şirket en yüksek dönemine 1923'te, iki milyon otomobile ek olarak bir pek çok da traktör ve kamyon ürettiğinde ulaştı. O sıralarda rekabet de başlamış ve yükseliyordu. General Motors ve Chrysler en başta gelenlerdi. Ford "Model T"de direnirken, diğerleri yeni ve farklı otomobillerle geniş seçenekler sunmaktaydılar. 1926'da Ford'un üretimi 1,5 milyon aracı zor buldu. Rakipler yeni ödeme

12 Richard Tedlow, "The Struggle for Dominance in the Automobile Market: The Early Years of Ford and General Motors," *Business and Economic History* Second Series, 17 (1988): 49–62.

koşulları da sunmaktaydılar. Kredi kabul ediyor, taksitle satış yapıyorlardı. Ford ise, borç kavramından ödü kopan biri olarak, bu tür şartlarla çalışmayı istemiyordu. En önemli şeyin fiyat olduğuna kuvvetle inandığı için işçilerine daha fazla üretmeleri için baskı yaptı, bayilerini de satılmayan arabaların riskini kabul etmeye zorladı. Aydın bir halk adamı olma şöhreti lekeleniyordu. Eskiden beklentilerini o kadar desteklediği tüketicilerin, ürünlerle ilgili daha talepkâr olması bile hoşuna gitmiyordu. Zevklerinde maymun iştahlıydılar, ilgileri arabanın tasarımına, hatlarına dönüktü ve harcama konusunda da şımarıktılar. Fiyatı düşük tutmanın, müşterileri rakiplerin sunduğu yeniliklerden, aksesuarlardan vazgeçireceğini varsaydı. Kendi oğlu Edsel, ürünlerin ve uygulamaların modernleştirilmesi gerektiğini söylediğinde, onunla da kavga etti. Henry'ye göre Edsel zayıf bir insandı ve paniklemeye yatkındı. Model T'ye bir alternatif düşünmeyi, ancak satışlar belirgin şekilde düşmeye başladığında kabul etti. 1927'de üretim hattı kapandığında, on beş milyon kadar araç satılmıştı. Fiyatlar bu arada 825 dolardan 290 dolara inmiş bulunuyordu.

1933'te büyük ekonomik krizin etkileri derinleşirken Ford yalnızca 325.000 otomobil satıyordu ve bu sayı, Chrysler'in 400.000'inden düşük olduğu gibi, General Motors'un ürettiği 650.000'in hemen yarısıydı. Artık yaşlanmış olan Ford, aklı dağınıkmış gibi bir görünüm vermekteydi. Üstüne Roosevelt hükümeti kurulup 'New Deal'ı devreye sokunca, artık devletin büyük işletmelere yüz verdiği, gevşek davrandığı günler de sona ermişti. Yeni vurgu, reform ve düzenleme üstüne yüklenmekte, sendikaların desteklenmesi de devreye girmekteydi. Ford, 'New Deal'ın buruk bir muhalifi oldu. Bu düzeni, kolektivizmin teşviki gibi görüyor, ekonominin ve girişimciliğin enerjisini emip yok ettiğini düşünüyor, servet yaratmak

yerine, var olan serveti yeniden dağıtma dürtüsüyle hareket edildiğine inanıyordu.

Ford sendikalara uzun süreden beri düşmandı. Ürettikleri sınıf düşmanlığından nefret ediyordu. Amaçlarının, seri üretimden gelen yararları, tüketiciye aktarmaktansa kendilerine saklamak olduğu kanısındaydı. Onlar da finansörlerle aynı asalak kategorisi içindeydi. Ford 1920'lerin başlarında işçilerine iyi ücret vermekteydi, ama 1930 yılında sorunlar başlayınca işçilerden beklenenler de çok artmıştı. 1925'te 160 işçi 3000 otomobil üretirken, 1931'de aynı ekipten 7697 otomobil üretmeleri bekleniyordu. Verimi sürdürmek ancak koşulların kötüleşmesiyle ve çalışan ekiplerin başına güvenlik görevlileri dikmekte sağlanırken, durum giderek mafya zorbalarının uygulamalarına benzemeye başlamıştı. İşçiler en ufak kusurlarından ötürü işten atılıyordu.

Ford sendikaların kendi fabrikalarına girmesini kaba kuvvet kullanarak önlemeye hazırdı. Böyle olduğu, 1932 Martında, komünist aktivistlerin kışkırttığı 2500 işsizin polisle çatışması olayında daha net biçimde ortaya çıktı. Taş atanlara karşı gözyaşı kullanılması, hortumlarla su sıkılması, sonunda silahların da çekilmesine vardı. Dört kişi öldü. Bir süre ortalıkta bir çekingenlik havası esti, sendikal hareketin içindeki bölünmeler de buna katkıda bulundu. Mayıs 1937'de sendikacılık, Başkan Franklin D. Roosevelt'in 'New Deal'ıyla siyasi desteğe kavuştu, 1935'te bunu Wagner Yasası izledi. Bu yasa, hukukun sendikalardan yana biraz daha destekçi davranmasıyla ilgiliydi. Bir dizi oturma grevinden sonra General Motors ve Chrysler talepleri kabul ettiler, Birleşik Otomobil Üreticileri sendikası bu iki şirketin işçilerini temsil etme yetkisini kazandı. Sendika liderleri aynı şeyi Ford'a yapmaya kalktıklarında, üstlerine saldıran güvenlik görevlilerinden dayak yediler. Şirket hakkında çok sert yazılar yayın-

lanmaya başladı. Ford direnmeye devam etse de, artık giderek daha yalnız kalıyordu. Eyalet yönetimi bir oylama emrettiğinde, %70'inin sendikalaşma tarafında olduğu ortaya çıktı. Ford'un yardımcıları sonucu kabul etme yanlısıyken, kendisi, sonuç ne olursa olsun, direnmek niyetinde gibi görünüyordu. Sonunda eşi kan dökülmesinden korkarak onu teslim olmaya ikna etti.

Büyük bir yenilikçi olan Ford, çok kötü bir stratejistti. Kendi görüşlerinden kesinlikle emindi ve şirketini yönetirken kimsenin müdahale etmesine izin vermiyordu. Herkes onu onaylıyorsa, mesele yoktu, ama işlerin kendi istediği gibi yapılmasında direniyor, yöneticilerden, işçilerden, hatta tüketicilerden bir itiraz geldiğinde de zerre kadar esneklik göstermiyordu. Herhangi bir kimsenin fikrinden yararlanmayı gereksiz görüyordu. "Henüz hiç kimsenin fark etmediği bir problemi çözmek zorundaysanız, çaresini bir kitaptan öğrenemezsiniz," diyordu.[13] *Hayatım ve Çalışmalarım* başlığı altında topladığı anılarında, "uzmanlara" tiksintiyle baktığı, onların "her şeyin zaten biliniyor olduğuna, yeni metotların denenmesine gerek olmadığına" inanan kişiler olduğuna inandığı belli oluyordu. "Eğer muhalefeti haksız yöntemlerle bitirmek isteseydim, onlara uzmanları musallat ederdim," demekteydi. Ford'un genellikle birlikte anıldığı Taylor'la arada bazı benzerlikler olduğu açıktı. Ford'un fikirleri de aynı şekilde, emek sistemini rasyonalize etmekten kaynaklanmış, düşünen bir işgücünü tehlikeli görme eğilimine kapılmıştı. Taylor'u okumuş olması pek olası değildi. Kafasındaki sonuçlara kendi deneyimleriyle varmıştı ve verimi daha fazla yükseltmeye çalışması da teknikler ve malzemelerde kaydedilen inovasyonlardan kaynaklanmaktaydı. Ama ne olursa olsun, Ford'un çevresindekiler Taylorcu yaklaşımların farkındaydı ve kendilerinin de ay-

13 Watts, *The People's Tycoon*, 456, 480.

nı ruh hali içinde çalışmakta olduklarını hissediyorlardı. Gerçi Ford'un başarısı, o yaklaşımın doğruluğunu kanıtlar gibi görünüyordu. Taylorculuk da, Fordculuk da ileri üretim metotlarının parolası haline gelmişti.

Erken dönemdeki paternalist yaklaşımı belki insan ilişkileri ekolü tarafından memnuniyetle karşılanmış olabilir, çünkü onlar sermaye/emek uçurumunu aşmakta her zaman çok kararlı olmuşlardır, ama işgücüne davranışı giderek sertleşip kuşku çekecek hâle gelince ve ardından sanayide tedirginliklere yol açınca, o bile alanı sendikalara terk etmek zorunda kalmıştır. Franklin Roosevelt, sendikaların eski kavgacı zihniyetle hareket ettiğini düşünenlere hiçbir zaman destek vermemiştir. 1930'lara gelindiğinde, rekabetin gerisinde kalan ve sendikalara da yenilmiş olan Ford, umutlu genç stratejistlere örnek gösterilecek biri olma konumunu da kaybetmiştir.

Alfred P. Sloan

O role uygun görülecek kişi, otuz altı yıl boyunca General Motors'un dâhi başkanı olan Alfred P. Sloan olmuştur. Önce operasyonun başındayken, şirketin baş yöneticisi, ardından da başkanı olmuş, o konumunu 1956'da emekli oluncaya kadar sürdürmüştür. Bu şirket de yine Michigan'da, ama 1908'de, William C. Durant tarafından kurulmuştur. Ford evrensel otomobilinin peşine düşerken, General Motors bazı küçük şirketleri satın alarak büyümüş, borçları çok yükselince de bankalar vakfı şirketi devralıp Durant'ın kontrolüne son vermiştir. MIT'de elektrik mühendisliği okuyan, sonradan küçük şirketlerden birinin başkanı olan Sloan, 1920'de General Motors'da operasyon bölümünün başına getirilmiş; 1923'te, şirket bir sarsıntıyla karşılaştığında da başkanlığa getirilmiştir. İlk baştan itibaren şirketin yapılarını ve ürünlerini değiştirmeye koyulan Sloan'un

yarattığı model, sonradan Amerikan şirketleri tarafından yaygın şekilde kopyalanıp uygulanmıştır.

Sloan'un pozisyonu, üç bakımdan Ford'unkinden farklıdır. Bir kere, açıkça belli olduğu üzere, Ford bir sürüyü gütmektedir. İkincisi, Sloan'un elinde satabileceği çeşitli otomobiller bulunmaktadır, bunlar General Motors şemsiyesi altında bir araya getirilen ayrı ayrı şirketler tarafından üretilmiştir; yani ürünü bir tek 'evrensel otomobil' değildir. Üçüncüsü, Sloan hissedarlarını düşünüp kollamak zorundadır ve bunların başında da DuPont ailesi gelmektedir. Esasen şirketin başıboş bir şekilde yönetildiğini gözlemleyip telaşa kapılarak Durant'ın elindeki hisseleri satın alan da DuPont'lar olmuştur. Başlangıçta Sloan, o sıra başkan ve baş yönetici olan Pierre DuPont'a bağlı olarak çalışmaya başlamıştır. Yani Ford'dan farklı olarak, Sloan bir iç stratejiye bağlı kalmak, aynı zamanda da rakiplerle mücadele etmek zorunda kalmıştır. Birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla şirket politikasını tartışmak, farklı ve bazen birbiriyle çelişen çıkarları dikkate almak durumundadır. Örneğin DuPont, bakır soğutmalı yeni tip bir motor geliştirerek Ford'a meydan okumaktan yana olmuştur. Eğer o program başarısızlığa uğrarsa (Sloan uğrayabileceği kanısındadır), sonucun felâket olması mümkündür. Ama Sloan projeye karşı gelmemeyi seçmiş, dikkatli davranmıştır. Onun yaptığı, böyle bir durumda devreye sokabileceği daha güvenli, su soğutmalı bir motoru da el altında hazır bulundurmak olmuştur. Esasen ilk motor gerçekten de başarısız olmuştur.

1920-21 yıllarında Sloan, hem modern şirket yapılarını hem de otomotif sanayiini yeniden şekillendirecek, birbiriyle ilişkili iki grup fikir geliştirmiştir. Birincisi, General Motors'un karmaşık yapısından en iyi sonucu almaya çalışırken yine de bir merkezi liderlik sağlamakla ilgilidir. Planlarını 1920 tarihli ve "organizasyon çalış-

ması" başlıklı bir yazıda bir araya getirmiştir; bu rapora sonradan, "yönetim teorisi ve uygulamasında mihenk taşı" olduğu gerekçesiyle "kehanet niteliği" atfedilmiştir.[14] Sloan bu çalışmasını, bilimsel yaklaşımı sonucu, "iş kararlarına, verilere dayalı yaklaşımı izleyen" biri olarak sunmuştur. Yalnızca kendi iş deneyimlerinden yararlanmıştır. Askeri bir geçmişi yoktur ve kitap okumaya meraklı biri de değildir. Olsaydı da, "o günlerde bize yararlı olacak bir şeyi oralarda bulamazdım," şeklinde yorum yapmıştır. Planın kabul edilmesi, "rasyonalitesi yüksek ve objektif bir operasyon" isteyen bir yönetim kuruluna sunulmuş olması sayesindedir. Plan, görünüşte birbirinin karşıtıymış izlenimi yaratan iki öneriye dayalıdır. Birincisi, şirketi bölümlere ayırmak, her birinin başına da o bölümün operasyonundan sorumlu olacak bir baş yönetici getirmek ve o kişileri hiçbir şekilde sınırlamamaktır. İkinci öneri ise "bazı merkezi organizasyon işlevlerinin kesinlikle gerekli olduğudur. Bunlar bütün olarak şirketin gelişmesi ve kontrolü için şart olan işlevlerdir." Sloan bu ikisi arasındaki çelişkiyi, "konunun merkez noktası" olarak görmektedir.[15] Birinci kısım, merkezin sürekli müdahalelerine maruz kalmaksızın işleri yürütmekle ilgiliyken, ikinci kısım da bunu net ve sarih finansal ve politika kuralları içinde yapmakla ilgilidir. Buradaki entelektüel başarı, arada bir gerilim olduğunu ve bunun yönetimin, önüne aşılması zor bir durum getirdiğini fark etmiş olmaktır. Sloan'un biyografi yazarı bunu "yeni bir tür şirket müziği, kontrollü, adem-i merkezi üretim, operasyon ve yönetim senfonisinin içinde hem virtüözün hem de şefin başarısını takdir etmesi" biçiminde yorumlamıştı.[16]

14 David Farber, *Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors* (Chicago: University of Chicago Press, 2002), 41.

15 Alfred Sloan, *My Years with General Motors* (New York: Crown Publishing, 1990), 47, 52, 53–54.

16 Farber, *Alfred P. Sloan*, 50.

Stratejinin kilit sorularından biri, Ford konusunda ne yapmak gerektiğiydi, çünkü o on yılın başında ABD'de satılan otomobillerin %60'ı Ford'un üretmiş olduklarıydı. Efsanevî Model T'ye karşı General Motors'un çeşitli birimlerinde üretilmiş on model bulunuyordu, kimi lüks araba kategorisine girerken kimi de çok ekonomik otomobillerdi. İlke olarak, ürün yelpazesi piyasanın tüm kesimlerine hizmet verir durumdaydı, ama uygulamada, şirketin arabaları bazı bölgelerde birbirine karşı rekabet halindeydi. Sonunda anlaşıldığına göre Ford aslında ideal bir rakipti, çünkü hem kendinden fazla emin, hem de çok inatçıydı. Ama eğer Sloan bunu sezmiş olsa bile atacağı adımlar karşısında Ford'un yenileceğini varsayamazdı. General Motors için hazırladığı raporda, Ford'un büsbütün aptallık edeceğini varsaymaya cesaret edememişti. Ama elinde bir zaman dilimi olduğunun farkındaydı. Ford'un 1921'de, kendisine onca yıl iyi hizmet etmiş olan Model T'yi terk etmek gibi bir acelesi yoktu. Beri yandan, Ford'un sonunda sıkıştığı zaman ne yapacağı da aşağı yukarı belliydi: Doğrudan rekabeti safdışı bırakmak için Model T'nin fiyatını daha da düşürecekti.

1921'in yaz mevsimi boyunca Sloan, bu konuyu ele almakla görevli bir görev ekibine başkanlık etti. Sloane'a göre:

> İlk önce, şirketin her fiyat düzeyinde bir dizi otomobil üretmesini konuştuk; bunlar en düşük fiyattan, seri üretim sınırları içindeki en pahalı olanlara kadar gidecekti, ama küçük üretimi gerektirecek lüks otomobillere girmeyecektik; ikincisi fiyat basamakları da üretim hattında büyük boşluklar bırakacak şekilde olmamalı, ama yine de sayılarını makul düzeyde tutacak seviyede olmalıydı – ki seri üretimin en büyük avantajlarından yararlanabilelim; üçüncü bir nokta da, şirket içinde ne fiyat

> ne de basamaklar açısından herhangi bir mükerrerliğe yer bırakmamalıydık.[17]

Bu formülasyondaki deha, bu sınıflandırmanın o sıra var olan bir piyasa gerçeğini yansıtmamasındaydı. Bu yeni bir düşünüş sistemiydi, tüketicilerin fiyatlardaki ve kalitedeki çeşitliliğe nasıl cevap verebileceklerini öngörmeye çalışmaktı. Eğer Sloan haklı çıkarsa, o zaman piyasa şirketin öngördüğü ve ürünlerini pazarlayabileceği biçimde şekillenebilir, slogan da "her cebe ve amaca göre bir araba" şeklinde oluşturulabilirdi. Aslında dış çevreye uymaya çalışmıyor, onu yeni baştan şekillendirmeye çalışıyordu.

Yaklaşımın denenmesi, piyasanın alt ucunda, yenilenmiş bir Chevrolet'de tecelli edecekti. Bu araç o sıralarda piyasanın %4'üne cevap veriyordu ve efsane Model T'nin karşısına o çıkarılacaktı. Sloan bunu $450 ile $600 arasındaki fiyat diliminde bir rekabet olarak görmekteydi. Ford kendi Model T'sinin, bu fiyat diliminin alt ucundaki konumundan gurur duymaktaydı. Sloan onunla dikine rekabet etmenin 'intihar' olacağını düşünmekteydi. Daha sonra kendisinin anlattığı hikâye şöyleydi: "Geliştirdiğimiz strateji, onun konumunun üst kısmından bir lokma koparmak, böylece 'fiyat klası'nda sayılan Chevrolet'nin hacmini kârlı bir şekilde yükseltmekti."[18] Bunun anlamı, daha yüksek fiyatı haklı kılacak daha yüksek kalite sunmaktı. Biraz daha fazla para vermeye hazır olanlara satış yapmak amaçlanıyordu, ama bir üst kaliteye ilgi duyanlardan da, az para ödemek isteyenlerin bazılarını hedef almak umulmaktaydı. Düşük fiyat alanı Ford'a bırakılmıştı, çünkü onun eski stratejisini sürdüreceği ve yükselişi görmezden geleceği tahmin edilmişti. Chevrolet bir

17 Sloan, *My Years with General Motors,* 71.

18 *A.g.e.*, 76. Ayrıca bkz. John MacDonald, *The Game of Business* (New York: Doubleday: 1975), Bölüm 3.

kere kârlı hâle gelince, artık sağlam bir tabana oturacak, oradan Ford'un alanına adım adım girebilecekti.

Ford'un seçenekleri neydi? Esas ihtiyacı, Chevrolet'nin kârlılık alanına ulaşmasını engellemekti. Ama kısa vadede tek yapabileceği, Model T'nin fiyatını daha düşürmekti. Belki on yılın başında düşen otomobil satışları trendinin öyle devam edeceğini düşünüyor, daha sonra Chevrolet'nin üstün tasarım özelliklerine doğrudan meydan okuyacak yeni bir model çıkarmayı planlıyor olabilirdi. Ama Ford bir tek modele dayanan biri olduğu için, yeni bir otomobili geliştirmek zaman alacaktı (tabii elinde hazır ürün bulunan bir başka üretici firmayı da satın alabilirdi). Hangi yeni araba olursa olsun, Model T'den satış payı kapmak zorundaydı. Piyasa büyümeye başladı, Ford'un satışları arttı, böylelikle Chevrolet tehdidiyle hemen savaşmak için onu teşvik edecek bir neden kalmadı. Ama Ford şimdi elinde bulunan otomobilin daha altında yeni müşteriler bulacağı bir başka otomobili olmadığına göre, Chevrolet kendi yüksek yerine yerleşebilir, hem bir yukarıdaki klastan hem de Ford'dan müşteri çekebilirdi. Satışlar artınca, Chevrolet'nin artık Ford'u izleyip fiyat düşürmesine gerek kalmadı. Sloan durumu şöyle ifade ediyordu: "Yaşlı usta değişimin üstesinden gelmeyi başaramamıştı." Ford gerçekten de, "piyasasının ne kadar büyük bir değişime girdiğini, kendisini üne kavuşturan, alışkanlık geliştirdiği zamana göre ne kadar farklı olduğunu kavrayamamıştı."[19] Altı yıl içinde General Motors piyasa lideri oldu ve 1927 yılında 1.8 milyon otomobil sattı.

Sloan bir açıdan, Ford'la aynı fikirdeydi. Roosevelt hükümetinin iş dünyasına burnunu sokmasına derinden derine karşıydı ve Başkana karşı ateşli bir kampanyaya girişti. Bu kapsamda, 'anti-New Deal Liberty League"in Roosevelt karşıtı (1936 seçimlerini kaybetmesi için yürü-

19 Sloan, *My Years with General Motors,* 186–187.

tülen) kampanyalarına destek verdi. Sonunda, Roosevelt'e tepkiler savaş yıllarını izlerken, ortaya bir uzlaşma çıktı. Kısa vadede bu durum şirkete ek zorluklar yarattı. Bunların en önemlisi, sendika ilişkileri alanındaydı. Sloan, Ford'dan farklı olarak, sanayi toplumunun tüm sorunlarına cevap bulacağını hiçbir zaman iddia etmiş değildi, ayrıca üretimin fiilen yapıldığı bölümlere de pek az ilgi göstermekteydi. Sendikalara karşı tutumu, onların da işçiler adına farklı bir otorite kaynağı olduğu, ücret, kurallar ve çalışma koşulları gibi konulara karıştıkları, bunun da tabii ki şirketin çıkarına olmadığı şeklindeydi. Pastayı büyütüp herkesin daha kazançlı çıkması yolunda çaba göstermek yerine, sendikalar sadece var olan pastayı bölüşmek istiyor, bu arada kârlılığa zarar veriyorlardı.

İşgücünün sendikalaşmasını önlemek için şirket kendine casuslar tuttu, onlardan yıkıcı faaliyetler hakkında bilgi toplamaya çalıştı. Üretim alanlarında organize olmayı teşvik eden kim olursa olsun, işten çıkarılacak, ilgi gösterenler uyarılacaktı. Etrafta casusların bulunduğunu bilmek, işçiler arasında belirsizlik ve kuşku yaratıyor, organize olmalarını zorlaştırıyordu. Organizatörleri engellemelere karşı koruyacak yasalar çıkarılmasına rağmen bu durum devam etti. 1936 yazında, şirketin kırk iki bin kişilik işçi kadrosundan yalnızca bin beş yüzü sendikaya üye olmuştu. 1936 Kasımında Roosevelt tekrar seçilip Michigan valisi de anlayışlı davranınca durum birdenbire çarpıcı şekilde değişti. Madenciler liderliğinde (John Lewis) yeni oluşturulan olan sendikalar birliği, Congress for Industrial Organization (CIO), otomotif sanayiini kendine hedef seçmeye karar verdi. Yerel militanlar da aynı sıralarda, şirkete saldırmanın tam zamanı olduğunu gördüler. General Motors ekonominin durgunluk durumundan sıyrılmaya çalışırken, işçiler de kendilerinden, daha az paraya daha çok çalışmalarının istendiğini ileri sür-

düler. Bir yandan işçi çıkarılırken, üretim hedefleri aynı düzeyde korunmuştu. Yöneticiler işçileri disipline sokmak ve ücretleri yükseltmekten kurtulmak için işsizlik korkusuna sığınmaya çalışıyorlardı. Bütün bunlar 1936 Kasımında patladı, on yılın en ciddi sonuçlarını doğuracak grevler dizisi başladı. Bu olaylar ABD'de sendikaların geleceği açısından kritik olduğu kadar, otomobil sanayii açısından da son derece önemli oldu.

Aralık ayına girildiğinde, oturma grevleri birkaç fabrikaya yayılmış, Flint'te bulunan son derece kritik Fisher şasi fabrikasına da bulaşmıştı. Sloan'a göre, bu hareket doğrudan saldırı demekti. İşçilerine, "Asıl mesele, General Motors Corporation'ın fabrikalarını sendikalar mı yönetecek, yoksa yönetim kendisi işine devam mı edecek?" dedi.[20] Bütün bunlar onun New Deal ile ilgili korkularını onaylar nitelikteydi, çünkü iyi bir ekonomik düzen, yanılgı içindeki kolektivist kavramlara feda ediliyordu. Şu anda işçiler şirkete ait alanları meşruiyet dışında işgal etmiş durumdaydılar ve oradan çıkarılmaları gerekiyordu. Ama nasıl? Yasaya göre, kuvvet kullanılabilirdi, ama ya karşılarına direniş çıkarsa? Şirket öyle güçlü bir ihlâli cezalandırmaya hazır mıydı? Ayrıca belli ki, federal devlet düzeyindeki eğilim, işleri görüşmelerle çözüme ulaştırma yolundaydı. İşçilerin hareketini Roosevelt de onaylayamazdı, ama özel hayatında hangi taraftan yana olduğu bilinemezdi. Sloan da Başkana yaranmak için pek çaba harcamış insanlar arasında sayılmazdı.

Sendikalar için hayatî önem taşıyan şey, konumlarını korumaktı. Fabrikaların doğru dürüst çalışmasını engelledikleri sürece, General Motors'un canını yakmayı sürdüreceklerdi. Bunun için kendilerini oradan çıkarmaya kalkacak herkesi püskürtmenin yanı sıra, iç mekân sıcaklığını ve yeterli yiyeceği de sağlamak şarttı. Normal-

---

20 *A.g.e.*, 195–196.

de fabrikalarda az insan bulunurdu, çünkü sendikaların başlangıçta fazla adamı yoktu, onlara ikmal yetiştirmek de kolay değildi. Yedi bin işçi çalıştıran kilit fabrikaların birinde, işgalciler bazen doksan kişi oluyor, hepsi de General Motors'da çalışan işçiler olmuyordu. Ocak ayında, şirket ilk defa kaloriferleri söndürüp yemek teslimini engellemeye kalktığında, oturma grevindekiler saldırıya geçip fabrika kapılarını tutarak yiyecek gelmesini garantiye almak istediler. Polisin gazına karşı taşlarla, yangın hortumlarıyla bir mücadele başladı. Bir sonraki raundda silahlar çekildi, yaralananlar oldu, ama ölen olmadı. Sendika, baskıyı arttırmak için Chevrolet üretimini sabote etmeye çalıştı. Dikkati başka tarafa çelebilmek için, önemsiz bir fabrikada sahte bir oturma grevi başlatıldı, o arada motorların üretildiği önemli bir fabrikayı ele geçirmek üzere harekete geçildi.[21]

Şirket, bu ihlâlin yasadışı olduğunu onaylayan bir mahkeme emri çıkardı. Müzakereleri başlatma girişimleri oldu, ama şirket, sendikanın kilit talebini; "Birleşik Oto İşçileri'nin (UAW) tek temsilci olmasını kabul etmedi. Sloan, bunu değerlendirmeye hazır olduğunu, ama ancak oturma grevleri sona erdirilirse değerlendirebileceğini söyledi. Lewis'in geri adım atmaya da, uzlaşmaya da niyeti yoktu. Grevden önce General Motors ayda 50.000 otomobil üretiyordu; Şubat ayında bu sayı 125'e düşmüştü. Sloan politik olarak yalnızlaşıyor, Roosevelt hükümeti onu sözünden dönmekle suçluyor, yorumcular da onu "dönemin gerçeklerinden uzak" diye tarif ediyorlardı.

Grevcileri çıkarmak için kuvvet kullanma sorumluluğu, yeni Michigan valisi Richard Murphy'deydi. Arabuculuğu denemek üzere öne düştü. Yasayı uygulaması gerek-

21 Sidney Fine, "The General Motors Sit-Down Strike: A Reexamination," *The American Historical Review* 70, no. 3, Nisan 1965, 691–713.

tiğini biliyordu, ama şiddet olasılığı, önemli can kayıpları nedeniyle tarihe "Kanlı Murphy" diye geçmekten de ödü kopuyordu. Sendikaya baskıyı arttırması gerekirse, Chevrolet motor fabrikasını ele geçirdikleri zaman emredilen kordonu sıkılaştırmak, Ulusal Muhafızlara fabrikaları boşaltmalarını emretmekten daha çok işine gelirdi. Böyle bir strateji de sabır isterdi. Sabretmek, ona tabii ki General Motors'a olduğundan daha kolay gelirdi, çünkü şirket her gün ciddi para kaybetmeyi sürdürüyordu. Buna rağmen, şiddet olaylarının çıkması şirketin de istemediği bir şeydi. Önemli can kaybı olursa suçun nasıl kendilerine yükleneceğinin farkındaydılar. Sendikayı tanımak daha iyi olurdu, diyeceklerdi.

Çatışmaların sonunda Murphy, Lewis'e, yasanın uygulanması gerektiğini bildiren resmî bir ihtarname çekti. Bunun üzerine Lewis birkaç gösterişli çıkış yaptı, valiye cevap olarak, kendisinin de fabrikalara gireceğini, ötekilerle birlikte öldürülmeye hazır olduğunu söyledi. Kullandığı dil tam Engels'in böyle durumlara ilişkin umutlarını yansıtır gibiydi, çünkü yetkililerin üstün gücü konusunda hiç kuşku yoktu, ama öyle bir gücün kullanılıp kullanılamayacağı konusunda gerçek kuşkular vardı. Lewis, Murphy'yle alay ediyordu. Anlaşma olmadan grevcileri geri çekmeyecekti. "Ne yapabilirsin?" diye soruyordu.

> Onları ancak bir tek şekilde çıkarabilirsin, süngüyle. Süngüler var elinde. Hangi türünü kullanmayı tercih edersin? Enli ve iki yanı keskin olanları mı, yoksa dört yanlı Fransız süngülerini mi? Bence dörtlüsü daha büyük delik açar, adamın içinde onu döndürebilirsin de. Ne tür süngü, Vali Murphy? Hangi süngüyü döndüreceksin bizim çocukların bedeninde?

Aslında o zamana kadar çözüme çok yaklaşılmıştı. Sloan'un yardımcılarından biri, Lewis'le yüz yüze konuş-

maya razı olmuş, Başkanın talebini seslendirerek anlaşmazlığı çözüp şirketin ilk baştaki tutumuna geri dönülmesini istemiş, uzlaşmayı da sağlamıştı. 1937 yılının 11 Şubat günü General Motors, oturma grevinin sona erdirilmesi uzlaşmasını imzaladı. UAW toplu pazarlık hakkını elde etti ve Ekim ayına kadar üyelerinin sayısı dört yüz bine çıktı.

Hükümetin şirketle işi bitmiş değildi. 1938'de Adalet Bakanlığı, General Motors'a karşı anti-tröst iddianamesi çıkarırken, aynı adımı Ford'a ve Chrysler'e karşı da attı. Sonunda doğruluğu kanıtlanamayan bu iddiada, üretici şirketlerin ticareti yasadışı şekilde engellediği, çünkü bayilerini yalnızca şirketle ilişkili bir finans firmasıyla çalışmaya zorladığı ileri sürülüyordu. Chrysler ile Ford'dan farklı olarak, Sloan itiraz etmeye karar verdi; nedeni yalnız bunun piyasalara gereksiz müdahale olduğunu düşünmesi değil, sonunda daha büyük bir kırılganlık doğacağını sezdiği içindi – şirket o sırada otomobil piyasasında %50 pay sahibi olmaya yaklaşıyordu. 1938 sonunda, "Bizim istediğimiz, her fiyat grubunda yüzde 45 ... Daha fazlasını istemiyoruz," dedi. Bunun anlamı da, şirketlerin ne tür içgüdüleri olursa olsun, piyasa payını düşük tutmaktı.

Sloan'un didiştiği New Deal temsilcilerinden biri, Columbia Hukuk Okulunda profesör olan Adolf Berle'di. Berle 1932 seçimleri öncesinde Roosevelt'in Beyin Ekibi üyesi olmuştu ve halen de ona sürekli danışmanlık hizmeti vermeyi sürdürüyordu. 1932'de Gardiner Means'le birlikte, *The Modern Corporation and Private Property* (Modern Şirket ve Özel Mülkiyet) adlı önemli bir kitap yayınlamış, sahiplik kavramıyla büyük şirketlerin kontrolü arasındaki farklara dikkat çekmiş, şirket yönetimlerinin işleri yürütürken hissedarların incelemesine pek az maruz kaldığı sonucuna bağlamıştı. Ayrıca ABD'deki üretim

olanaklarının aşağı yukarı iki yüz şirket elinde toplanmış olduğuna, General Motors'un da bunların önde gelenlerinden biri olduğuna değinmişti. Ekonomik güç, bu dev şirketleri kontrol eden bir avuç kişinin eline geçmekteydi. "Böyle bir güç, çok sayıda bireye zarar verebilir, tüm mahalleleri etkileyebilir, ticaret dalgalarını saptırabilir, bir toplumu mahvederken diğerini zengin edebilirdi." 'Özel girişim' teriminin çok dışında bir sosyal rol oynayabilecek olan bu ekonomik güç, devletin politik gücüyle bile kedi koşulları içinde rekabet edebilirdi. Yepyeni bir mücadele biçimi doğuyordu: "Devlet, şirketi bazı yönlerden düzenlemeyi hedefler, ama şirket de sürekli kuvvetlendikçe, bundan kaçınmak için her çabayı gösterir."[22]

II. Dünya Savaşına yaklaşılırken, Sloan'un daha önce Ford'la rekabeti ve şirketin iç yapısını değiştirmesi sırasında gösterdiği o güvenli tavır, hükümetle ve sendikalarla uğraşırken artık pek görünmüyordu. Ana hatlarıyla bu durum, 1930'larda büyük şirketlerin karşısına dikilen büyük stratejik sorunları ortaya koyuyor, gelecekte çözüleceğe de benzemiyordu. Ama beri yandan, Sloan'un başarılı olduğu alanlar, başarısız olduğu alanlardan daha büyük bir etki yapmış, onu da, şirketini de, gelecek kuşak yönetim teorisyenlerine hayatî malzeme sağlayacak duruma getirmişti.

---

22 Adolf Berle ve Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property* (New York: Harcourt, Brace and World, 1967), 46, 313.

30. BÖLÜM

Yönetim Stratejisi

Yönetim dediğimizin çoğu, insanların işlerini yapmalarını zorlaştırmaktan oluşur.

– Peter Drucker

Asi Marksistler, yönetim teorisinin önemli bir kaynağı durumundadır, zira kafalarındaki sınıf mücadelesi kavramlarını güncellemiş, Sovyet totaliterliğinden duydukları sıkıntıyı ve sanayi toplumundaki yeni gelişmeleri de hesaba katmışlardır. Bir önceki bölüm, Burnham'in *Yönetim Devrimi*'nden söz etmişti. Bu kaynağa pek sık atıf yapılır, ama nedeni, içeriği değil, başlığıdır. Bu başlıkta, ortaya çıkan güç yapılarının komünistlerin de, serbest piyasacıların da beklentilerini nasıl boşa çıkardığı ifade bulmaktadır. Eski Troçkistlerin şaşılacak kadar çoğu, bunlar arasında da Herbert Solow ve John McDonald, iş dünyasına odaklanmış olan *Fortune Dergisi*'ne katılmışlardır. McDonald, anlaşmazlıklarla strateji konularına duyduğu ilgiyi korumaktadır. Kendisiyle oyun teorisinin önemli yazarlarından biri olarak tanışmıştık.[1] Fortune'ın

1 Solow iki romana ilham vermiş olmak gibi bir ayrıcalığa sahip-

yazı işleri kadrosunun bir başka üyesi de William Whyte, yani *Organisation Man*'in yazarıdır ve zamanında derginin kritik nüansını yansıtan kişidir. Bir başka liberal ekonomist de John Kenneth Galbraith'dir, o da derginin sağ kanattan sahibi Henry Luce'u gözlemleyerek "iş dünyasıyla ilgili iyi yazarların (nadir istisnaları saymazsak) liberallerden ve sosyalistlerden çıktığına işaret etmişitir."[2]

Galbraith aynı zamanda, toplumda gücün artık yönetici sınıfın elinde olduğu teziyle de ilişkilendirilmiştir. Bu tutum, (rekabetçi piyasaları varsayan) neo-klasik ekonomilere karşı çıktığı kadar sosyalizme de karşı çıkmıştır. Tek tek firmaların tüm piyasaya göre küçük olmasına, dolayısıyla etkilerinde sınırlı olmalarına karşın, önemli sektörlerin çoğunda birkaç şirketin güçlü pozisyonda olduğuna işaret edilmektedir. Şirket sahipleriyle müşterilerin çelişen çıkarları arasında kalmaktansa, yöneticiler ilişkileri yeniden yapılandırmayı başarmış, sonunda sahiplerle müşteriler kendilerini yöneticilerin çıkarlarıyla hizalanır durumda bulmuşlardır. Ayrıca potansiyel rakiplerin artan etkili zorluklar çıkarmasını önlemenin ve devletle hemen hemen eşit düzeyde pazarlık etmenin yollarını da keşfetmişlerdir. Şirketin başarısı ya da başarısızlığı, piyasa koşullarına bağımlı olmaktan çok, büyük şirketlerin organizasyonel kapasitesine bağımlı duruma gelmiştir. Arthur Chandler, yönetimin rolünü *görünen el* diye tanımladığında (Adam Smith'in *görünmeyen el*ine nazire) bu iddiayı en özlü şekliyle ifade etmiştir.[3] Belki bir

---

tir, eski eşi Tess Slesinger'in yazdığı *The Unpossessed* ve James T. Farrell'in, ölümünden sonra yayınlanan *Sam Holman*, entelektüel bir zekânın 1930'lar politikasındaki yolculuk sonucu vasat düzeye inmesi konusunda. McDonald Holman'ın (Solow'un) en yakın arkadaşı, kuşkuculuğun ve vicdanın da kaynağı durumundadır.

2 Amitabh Pal, John Kenneth Galbraith ile röportaj, *The Progressive*, Ekim 2000, erişim: http://www.progressive.org/mag_amitpalgalbraith.

3 Alfred Chandler, *The Visible Hand* (Harvard, MA: Belknap Press,

de, Platon'dan beri varlığını sürdüren bir düşünce vardır, o da "işleri parlak, eğitimli kişilerin yürütmesinin de iyi yanları olduğu" konusundaki düşüncedir.

Tezin en olgun formülasyonu 1967'de, Galbraith'in *The New Industrial State*'inde, hemen hemen son inandırıcı nokta olarak ifade edilmesindedir. Galbraith burada Berle ve Means'in etkisindedir, kitabın daha sonraki baskılarında kabullendiği gibi, Burnham'in etkisi de söz konusudur. Galbraith üretimin gelişimi ve yönetim konusunda hissedarların etkisi giderek azalırken, uzmanların etkisinin artmakta olduğuna işaret etmiş ve bunu "teknoyapı" olarak adlandırmıştır. Güç artık "isimsiz hissedarların, son zamanlarda büyük ölçüde üst yönetimin dümen suyuna girmiş olan bir yönetim kurulunun elinde değildir." "Farklı alanlarda teknik bilgisi, deneyimi ya da modern sanayi teknolojisinin ve planlamanın ihtiyaç duyacağı başka alanlarda istidatları olan bir grup insanın elindedir. Modern sanayi şirketinin liderliğinden başlayıp, işçi düzeyinin hemen üstüne kadar inen bir alana yayılır, çok sayıda insanı ve çok çeşitli yetenekleri kapsar." Ama yine de bu yeni sınıfın pek azı organizasyonun yüksek komuta düzeyinde gücünü sağlamlaştırış durumdadır. Bunu yapmakla çok daha kapsamlı çıkarlara ve tutumlara hakim olabilirler, ama onların esas sorumluluğu, hayatlarını kazanmalarına olanak veren organizasyona yöneliktir. Bu noktada metinler her zaman pek de net değildir. Galbraith'in teknoyapısı çok kişiyi içermektedir. Burnham gerçi baş yöneticileri işaret eder tutumda gibidir, ama onun analizi de riskli olmaya başlamıştır çünkü yönetici terimi aslında gücü olanlar anlamında tanımlanmaktadır.

Bu kurguda planlamanın kesin bir rol oynadığı göze çarpar. Arz-talep kanunlarının üstesinden gelmenin bir

1977), 1

yoludur. O sıra Sovyet ekonomik organizasyonuyla benzerlikler kurulmasından yeterince hırpalanmış olmakla birlikte, ileriye doğru bakmak ve karşılaşılacak problemlere, fırsatlara hazırlanmak, Batı hükümetleri ve şirketleri tarafından esas kabul edilmiş durumdaydı. Önceliklerin sıralanması ve işlerin koordine edilmesi ancak planlamayla mümkün olabilirdi. Artık teknolojik ilerlemelerin devam edebilmesi için büyük boyut ve planlama şart haline gelmişti. "Planlamanın piyasalardan farklı olan özelliği, talebin arza veya arzın talebe uyarlanabilmesi için herhangi bir mekanizma içermemesiydi. Bunun insan müdahalesiyle fiilen yapılması gerekiyordu."[4] 1930'ların sefil tecrübeleri yaşandıktan sonra, gün artık sınırlanmamış piyasa güçlerinden korkma ve insan faaliyetleri üzerinde rasyonel bir kontrol sağlanmasını umma günüydü.

Modern bir şirketi yönetmenin ne anlama geldiğini araştıran ilk akademisyenlerden biri Peter Drucker'dı. Geçmişi biraz 'çok uluslu' sayılabilirdi. Avusturya'da doğmuş, 1937'de Nazilerden kaçıp, İngiltere'den geçerek ABD'ye ulaşmıştı. 1942'de yayınladığı *Sanayi İnsanının Geleceği* adlı kitabı, yöneticilikle ilgili görülmüş, General Motors'un dikkatini çekmiş, Drucker şirketin "politik denetim" diye adlandırılan işlevini üstlenmek üzere davet edilmişti. Kendisine tanınan geniş erişim hakları arasında, Alfred Sloan'a doğrudan ulaşabilmek de vardı. On sekiz ay boyunca toplantılara katıldı, çalışanlarla görüşmeler yaptı, şirketin içindeki işlerlikleri analiz etti. Şirketi kocaman bir ordu gibi, baş yöneticiyi de emirler veren general gibi görüyordu. En azından Drucker'ın bakış açısıyla, *Şirket Kavramı* adlı kitap, bir iş girişimini 'organizasyon' olarak, "yönetim"i de "belli bir tür işi spesifik sorumluluklarla yapacak spesifik bir organ" olarak ele alan ilk kitap-

---

4 Galbraith, *The New Industrial State*, 2. baskı (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), 59, 42.

tı.[5] Sonradan, "yöneticiliği bir meslek olarak ve araştırılması gereken bir alan olarak konumlandıran kişi" daha önemlisi, "organizasyonu farklı bir kimlik olarak görüp incelenmesini de bir meslek sayan kişi" olmaktan gurur duymuştur.[6]

1954'de yayımladığı *Yönetimin Uygulanışı* adlı kitabında, yöneticilerin nasıl olup da "sanayi toplumunda farklı ve önde gelen bir grup" haline geldiğini, işçilerle ilişkilerde "sermayenin yerini nasıl aldığını" incelemiştir. Ama bütün bunlara rağmen, konu hâlâ "temel kurumlarımız arasında en az bilinen ve en az anlaşılanı" olmayı sürdürmüştür. O sıralarda (sonradan kapsamı genişletmiş olsa da), yönetimi spesifik olarak iş girişimleriyle bağlı bir kavram olarak görmüştür, bu da ekonomik performansa göre – yani profesyonel girdilerden çok, çıktılara göre değerlendirilecek bir işlev olarak görmek anlamına gelmektedir. Bilimsel yönetim konusunda kuşkuları vardı, çünkü iyi sonuçları sağduyu ve sezgilerle elde etmek de mümkündü. Taylor'un katkılarını kabullense de, Drucker onu, planlamayla uygulamayı birbirinden ayırdığı için suçluyordu. Böyle bir durum, "kuşkulu ve tehlikeli bir kavrama yol açabilir, gizemli bilgilere sahip bir elit grubun köylüler güruhunu manipüle etmeye hakkı varmış gibi düşünülmesine yol açabilirdi." Bu seçkinci felsefe, Drucker'ın Taylor'u "Sorel, Lenin ve Pareto"yla aynı sınıfa yerleştirmesine yol açmıştı. Bir şeyi yapmadan önce plan yapmak akıllıcaydı, ama bunun anlamı aslında olaya farklı kimselerin katılması, bazılarının emirleri vermesi, bazılarının da kendilerine söyleneni yapması demek değil miydi?"[7] Stratejik açıdan, yöneticilerin sınırlılıklarını anlıyordu; ortama tümüyle hakim olamazlardı, çünkü "her

5 Drucker, *The Concept of the Corporation*, bkz. Bölüm 28, n. 8.

6 *A.g.e.*, Giriş.

7 Peter Drucker, *The Practice of Management* (Amsterdam: Elsevier, 1954), 3, 245–247.

zaman olanakların sımsıkı cenderesi içinde tutulmaktaydılar." Bir yönetimin işi, "önce istenen şeyi mümkün kılmak, ondan sonra da gerçekleştirmek"ti. Felsefesinin kilit taşı, koşulları "bilinçli ve yönlendirilmiş eylemle" değiştirme çarelerini aramak olmalıydı. Bir girişimi yönetmek, "amaçlara yönelik yönetmek" demekti. Bu bakımdan, uzun vadeli bakış açısı ne olursa olsun, uygulamaya geçmek için bunun yakın ve inanılır hedeflere çevrilmesi zorunluydu.[8] Bu nedenle de, Deucker'ın felsefesi rasyonalistti – hedefleri koy, araçları bul – ama bir yandan da hem organizasyon yapılarının hem de iş ortamının karmaşıklıklarını hesaba katıyordu. Şirketlerin çalıştırdıkları insanlara yeterince dikkat yöneltmemesinin tehlikelerini daha ilk başta görmüştü. Sonraları "yetkilendirme" söylemine heves sarmıştı, ama yönetimin kararları verecek ve hesabını vermeyi üstlenecek birine ihtiyacı olacağını da her zaman kabul etmişti; yani bu açıdan, 'yukarıdan aşağı' alanında sayılırdı.

Bu iki kitap, (ardından pek çok başka kitaplar gelmiş olsa da), Drucker'ı "ilk çağdaş yönetim teorisyeni" konumuna yerleştirmiş oluyordu. En önde gelen şirketlere danışmanlık yaptı; bunlar arasında Ford ve General Electric de vardı. Ama General Motors, Şirket Kavramı kitabına ve daha sonra da Drucker'ın kendisine karşı soğuk bir tavır benimsedi. Bu bazı bakımlardan şaşırtıcıydı; Drucker büyük şirketlerin değerini de, küçük işletmelerin etkinlikten uzak olduğunu da kabullenmiş biriydi; ayrıca General Motors'un adem-i merkezi yapısını övmüş, diğerlerine bunu, izlemeleri gereken model olarak göstermişti. Drucker'ın vardığı sonuca göre, şirketin bu tutumunun nedeni üst yöneticilerin yapıcı eleştiriden bile hoşlanmamasıydı (örneğin uzun vadeli yatırımlar yerine kısa vadeli kârları öne alıyor olmaları). Onlar bir dizi başarılı

8 *A.g.e.*, 11.

ve kalıcı çekirdek ilkelere bağlıydılar, bu ilkeler onlara o güne kadar iyi hizmet etmişti ve olaylara cevap olarak da hiç dar görüşlü sayılmazlardı. "GM yöneticileri, kendilerini pratik insanlar olarak görüyor olsalar bile aslında 'ideolog'dular, dogmatiktiler, bana gösterdikleri tepki de bir ideoloğun ilkesiz bir fırsatçıya karşı duyduğu tiksintiyi içeriyordu." Görüş farkları biraz da yüzyılın ilk yarısı boyunca genel müdürlüğün düşüncelerini biçimlendirmiş olan iki önemli olayla – anti-tröst ve işçiler olaylarıyla ilgili olabilirdi."

General Motors'un anti-tröst'le ilgili olarak kaygılanmış olabileceği bir konu, Drucker'ın "büyük şirketler kamu çıkarlarından etkilenir," şeklindeki kavramıydı. Ayrıca anti-tröst'le doğrudan ilgili bir konuya da bulaşmıştı. Sloan'un piyasa payını %50'de tutma kararı karşısında bazı yöneticilerin, büyüme teşvikinin ortadan kalktığını, şirketin inisiyatifinin tüketildiğini düşünme eğilimini Drucker da paylaşıyordu. Önerilerden biri, ayrışmayı kabul edip Standard Oil örneğini izlemekti. En büyük bölüm olan Chevrolet'yi merkez alan yeni bir şirket yaratılabilir, o şirket kendi başına ayakta kalabilirdi. Ama üst yönetim bu fikre kuvvetle karşı çıkmıştı.

İşçiler sorununa gelince, Drucker 1937'nin o korkunç oturma grevlerinin sonrasındaki "atışma ve çekiştirme" dönemini gözlemlemiş, bunun yönetimle sendikaların bir araya gelip bir anlayış ruhu içinde sorunlara çözüm bulmasını nasıl güçleştirdiğini görmüştü. Yönetimdeki birçok kişi işçileri neredeyse insan sayılamayacak ayrı bir ırk olarak görmeye hazırdı, işçiler de yöneticileri birer şeytan gibi görüyorlardı.[9] Drucker sendikaları pek sevmezdi, ama şirket, işçilere bir miktar mevki tanıma ve

9 *A.g.e.*, 177. Bkz. Peter Drucker otobiyografisiyle ilgili gözlemleri, *Adventures of a Bystander* (New York: Transaction Publishers, 1994).

fırsat verme konusunda geri kalmıştı. Yürürlükteki montaj hattı uygulaması, işçilerin yaratıcılığından tam olarak yararlanmayı engelliyordu. İşin savaşa dönüşmesi, işçilerin pekâlâ sorumluluk yüklenebileceğini, öğrenebileceğini, metotları daha iyileştirebileceğini ve kaliteli üretim yapabileceğini ortaya koymuştu. Drucker bu nedenle, "onları bir maliyet olarak görmek yerine bir kaynak olarak görmek" gerektiğini önermişti. "Sorumluluk sahibi işçi" fikrini teşvik etmiş, bunun "yönetsel beceri" ve "kendi kendini yöneten bir fabrika toplumu" ile bir araya getirilmesini istemişti. Charles Wilson, General Motors'un baş yöneticisi olduğunda bu fikri incelemeye değer bulmuş, ama en güçlü sendika olan UAQ buna, yönetimle emek arasındaki sınır çizgilerini bulanıklaştırdığı gerekçesiyle karşı çıkmıştı.

Şirketin Şirket *Kavramı*'ndan rahatsızlık duymasının bir sonucu, Drucker'a göre, Alfred Sloan'un olayları kendi açısından anlatmak için kendi kitabını *General Motors'daki Yıllarım*'ı yazmaya karar vermesiydi.[10] Sloan'un *Kavram*'dan yirmi yıl sonra çıkan *General Motors'daki Yıllarım*'ının çıkış noktası aslında bundan çok farklıydı. Drucker'ın iddiası, John McDonald'ı (kitabı Sloan'la birlikte yazan kişi) öylesine ilgilendirmişti ki, o mücadeleyle ilgili yanlış anlamayı gidermek için kitap yayınlanmadan önce işe koyulmuştu.[11] *Fortune Dergisi*'nde yazan eski Trotski'cilerden biri, aynı zamanda da oyun teorisinin erken dönem destekçilerinden biri olan McDonald, "bireylerin, kurumların ve çeşitli türlerdeki grupların stratejik

10 Bu hikâye kitabın 1983 baskısında bir ek olarak görülmektedir ve Sloan'un *My Years with General Motors*'unun 1990 baskısına yazdığı önsözde de tekrarlanmaktadır.

11 Christopher D. McKenna, "Writing the Ghost-Writer Back In: Alfred Sloan, Alfred Chandler, John McDonald and the Intellectual Origins of Corporate Strategy," *Management & Organizational History* 1, no. 2 (Mayıs 2006): 107–126.

durumlardaki karşılıklı ilişkilerinde (işbirliği yönünde ya da ters yönde) davranışlarından bazılarının, var olan klasik ekonominin ve karar verme teorisinin gözünden kaçtığı" konusu üzerinde ihtisaslaşmaktaydı. 1950'lerin başlarında General Motors'la ilgili bu konudaki bir makale üzerinde Sloan'la birlikte çalışırken, ortada kitap yazılmasına yetecek kadar malzeme olduğunu ikisi de gözlemlemişlerdi.[12] On yılın sonuna kadar o proje üzerinde çalışmışlardı, ama bitirildiğinde, yayınlanması General Motors'un şirket hukukçuları tarafından durdurulmuştu.[13] ABD Federal hükümetinin kitapta yazılan bazı şeyleri anti-tröst davasına temel olarak kullanabileceğinden korkuyorlardı. *General Motors'daki Yıllarım*'ın yayımlanabilmesi için aradan beş yıl geçmesi ve McDonald'ın bir sivil dava açması gerekli olmuştu, ama 1964'ün Ocak ayında yayımlandığı zaman büyük yankılar yaratmıştı.

Kitabın araştırma asistanı olarak Alfred D. Chandler Jr.'ın işbirliğinden yararlanmışlardı. Chandler genç bir tarihçiydi, ilişkileri güçlü olan ve ünlü DuPontlarla da yakınlığı olan bir aileden geliyordu, (esasında orta adını da oradan almıştı). Standard & Poor'un kurucu ortağı olan Poor'un da torununun çocuğuydu. Aslında o aileden kalma belgeler, delikanlının doktora tezinin temelini oluşturmuş, iş girişimlerine olan ilgisini uyandırmıştı. Düşüncelerini büyük ölçüde etkileyen Drucker gibi, Chandler da şirketlerin kendilerini nasıl organize ettikleri konusuna hak ettiği dikkatin yöneltilmesine inanıyordu. Ortalıkta dolaşan ve birbiriyle ters düşen "soyguncu baronlar" ya

12 Jon McDonald and Dan Seligman, *A Ghost's Memoir: The Making of Alfred P. Sloan's My Years with General Motors* (Boston: MIT Press, 2003), 16.

13 Sloan'un erken dönemdeki Ford'la kapışma planına atıf yapılmasından ötürü avukatları tedirgindi. İlk planın ilk cümlesindeki "şirket tekel olma iddiasında değildir," cümlesi, tekel olmanın da bir seçenek olduğuna işaret eder gibidir.

da "sanayi devlet adamları" gibi kalıp terimlerden uzaklaşılması, daha yuvarlak, daha ciddi terimlar geliştirilmesi gerektiği kanısındaydı. 1962'de, Sloan'un banka hesapları hâlâ dondurulmuş durumdayken, Chandeler, General Motors'un şirket tarihini kendi yazdığı *Strateji ve Yapısallık* adlı kitabında anlatmıştı. *Strateji* sözü, Drucker'ın kullandığı terimler arasında değildi. Yalnızca bir kere, *Yönetimin Uygulanması* kitabında, stratejik ve taktik kararlar arasında ayırım yapabilmek için kullandığı bir kelimeydi. Zaten kelime (Chandler'ın konuya yakınlığına rağmen) *General Motors'daki Yıllarım*'da da geçmiyordu.

Chandler'ın bu terime yönelik tutumu, aynı yıllarda organizasyonları aynı şekilde ele alarak düşünen Edith Penrose'un tutumuyla da karşılaştırılabilir. Penrose günümüzde, 1959'da yayınladığı Şirket Teorisi kitabı nedeniyle "kaynaklara dayalı" iş stratejisinin yaratıcısı olarak da anılmaktadır.[14] O da strateji terimini ancak geleneksel anlamda, "başarılı imparatorluklar kuran girişimciler"den söz ederken kullanmıştır. Sözünü ettiği kişiler "diğer iş adamlarını başarılı manevralarla alt eden pazarlıkları yapabilmek için girişken ve zeki stratejiler kullanmış" kişilerdir. Yani aslında strateji kavramına iş dünyası bağlamında bugünkü konumunu kazandıran, Chandler olmuştur. Ne var ki, onun vurguladığı da özel bir tür stratejidir. Kavramı 1950'lerin başlarında Rhode Island'daki ABD Deniz Harp Akademisinde "ulusal stratejinin ana hatları" derslerini verirken sözlüğüne katmıştır.[15] Stratejiyi tanımlarken, "bir kuruluşun, temel uzun

14 Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (New York: Oxford University Press, 1959). 1995'te Chandler'ın "analytical structure congruent with my own" (Foreword to the third edition). John Kay, *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value* (Oxford: Oxford University Press, 1993) Penrose's temel rolünü vurgular.

15 Alfed Chandler, "Introduction," *Strategy and Structure*'ın 1990

vadeli amaç ve hedeflerini saptaması, eylem rotalarını seçip o amaçlar için gerekli kaynakları tahsis etmesi" demeyi yeğlemektedir.[16]

Böylece daha başlangıçtan itibaren strateji sözü, amaca dönük faaliyetlerin, uzun vadeli ve planlamayla yakından ilgili şekilde ayarlanması kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşım, kuruluşun iç teşkilatının piyasa fırsatlarına tepkilerine odaklanan Chandler için çok doğaldır ve erken dönem iş dünyasında stratejinin bu bağlamda anlaşılmasına gerçekten uzun vadeli bir etkisi olmuştur. Bu anlayış, problem çözmekle ya da birçok sonucun mümkün olabildiği rekabet durumlarıyla bağlantılı olmayan bir anlayıştır. Aynı tür odaklanma, Chandler'ın "strateji, yapıyı şekillendirir" şeklindeki formülünde ifade bulmakta, "organizasyonun, nasıl yönetileceğine göre tasarımlanması" şeklinde ifade edilmektedir. Chandler'ın getirdiği yenilik, stratejiyi, yönetimin çeşitlendirme ve adem-i merkezileşme gibi konuları ele alış biçimiyle ilgili görmesi olmuştur. Uğraştığı temaların en büyüğü, Drucker'ın da değindiği "çok bölünümlü yapı" olmuş, ama bu da Sloan'a mâl edilmiştir.[17] Chandler'a danışmanlık yapmış olan yöneticilik danışmanları (McKinsey de dahil olmak üzere), başka şirketleri de bu modeli izlemeye teşvik etmişlerdir.

M-formu diye anılmaya başlayan 'çok bölünümlü yapı'nın avantajı, Chandler'ın görüşüne göre, stratejik ve taktik planlamanın birbirinden ayrılmasıdır. "Tüm şirke-

---

baskısı (Cambridge, MA: MIT Press, 1990), v. 1956'da bu konuda ilk yazısını yayınladığında Chandler, şimdi strateji dediği şeyi uzun vadeli politika olarak adlandırmıştı.

16 Chandler, "Introduction," *Strategy and Structure*, 13.

17 Chandler aynı temanın başka örneklerini de görmüştü, örneğin DuPont'da. Alfred D. Chandler ve Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation* (New York: Harper & Row, 1971).

tin kaderinden sorumlu olan yöneticileri, sıradan operasyonel faaliyetlerden kurtararak onlara uzun vadeli planlama ve değerlendirme yapmakta kullanacakları zamanı ve enformasyonu kazandırmak"tır.[18] İkinci düzey konuların akıllarını dağıtmasından kaçınmakla, şirketin ana karargâhı politikayı formüle edebilmekte, performansı değerlendirip yatırımları tahsis edebilmekte, birim yöneticilerinin genel stratejiyi dar görüşlü nedenlerle çarpıtmasının da önünü alabilmektedirler.

Ama bu da hikâyenin tümü değildir. Freeland'ın işaret ettiği önemli bir nokta vardır: Sloan, General Motors'da birimlerin merkez stratejisine mutabakat bildirme uygulamasını önemli bulunduğuna memnun olmuştur. Kaba hiyerarşilerde, eğer orta yöneticiler amaç seçilmesinde süreç dışında bırakılıyorlarsa, o amacı gerçekleştirmeye tam anlamıyla adanmaları zorlaşmaktadır. Öyle bir durumda, planlama ile uygulama birbirinden ayrılacaktır. Bu durumun, büyük hissedar olan DuPontlara karşı savunulması gerekmektedir, çünkü DuPontlar kilit kararlara yakından katılmaya isteklidir ve böyle bir yetkinin birimlerin yöneticilerine delege edilmesi konusunda isteksizdirler. Sloan bu gerilimi önlemek için, uzun vadeli strateji ve kaynak tahsislerine birim yöneticilerini de katmanın gayrıresmî yollarını bulmak zorunda kalmıştır. Oluşturulan yapı, büyük ekonomik krize kadar iyi işlemiş, ama kriz devreye girince, Chevrolet dışındaki ucuz fiyatlı ürünlerle ilgili bölümler, kırmızı alana girmemek için mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Şirket o zaman birimleri konsolide etmeye karar vermiş, böylece yerel özerkliği mahvetmiştir, ama yine de şirketin performansına göze çarpan bir

---

18 Chandler, *Strategy and Structure*, 309. Robert F. Freeland, "The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change," *The American Journal of Sociology* 102 (1996): 483–526; Robert F. Freeland, "When Organizational Messiness Works," *Harvard Business Review* 80 (Mayıs 2002): 24–25.

zarar verilmemesini de sağlamıştır. Bu tecrübeden ortaya iki sonuç çıkarılabilir. Birincisi, yapı ile strateji arasındaki ilişkilerin, Chandler'ın tarif ettiğinden daha karmaşık olduğudur. İkincisi de, bir şirkette var olan düzenin karmaşık "sosyal ve politik süreçleri içerdiği, pazarlık ve müzakerelerin de bu süreçlere dahil olduğudur."[19]

Chandler anti-tröst ve işçilik konularının çatışmalar içeren niteliklerine pek az dikkat yöneltmiştir. Anti-tröst yasası besbelli (ve haklı olarak) General Motors'un kurumsal zihninde yerleşik durumdadır, bu nedenle de Adalet Bakanlığının ilgisini tetikleyecek tahriklerden kaçınmaya çalışmaktadırlar. Devletin ülkedeki spesifik üretim alanlarına tek tek firmaların, satışlarını genişleterek tahakküm etmesine karşı olduğu, zaten 1950'deki Celler-Kefauver Yasasında da yansımaktadır ve o nedenle de genişlemelerin farklı ve yeni ürün hatlarında yapılmasına yönelmeler devreye girmiştir. "Birleşik Şirketlerin" yaygınlaşmasını da bu durum açıklayabilmektedir.[20] Gerçi Chandler, Genereal Motors'un arşivlerine kolayca erişebilecek durumdadır, ama yine de "bu kanıtları kendi çalışmalarında kullanamamıştır, nedeni de yöneticilerin anti-tröst soruşturmalarından korkuyor olmalarıdır.[21] Chandler genellikle şirket davranışını daha geniş politik olaylardan apayrı biçimde ele almış ve bu nedenle de işçiler meselesinin önemini azımsayan bir tutum içine girmiştir. Onun evreni, "emeğin konumunu, bağımlı bir değişken sayan türdeki sanayi evrenidir."[22] Chandler'ın

19 Freeland, "The Myth of the M-Form," 516.

20 Neil Fligstein, "The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919–1979," *American Sociological Review* 50 (1985): 380.

21 McKenna, "Writing the Ghost-Writer Back In."Chandler'ın incelediği başka büyük firmalar, örneğin IBM and AT&T de anti-tröst yasalarının şirket yapılarına etkisi gibi konuların fazla araştırılmasını istememişlerdi.

22 Edward D. Berkowitz and Kim McQuaid, *Creating the Welfare State: The Political Economy of Twentieth Century Reform* (Lawrence, KS:

iş dünyası tarihine yaptığı öncül katkılara hayranlık duyan Louis Galambos, yine de bu tutumun bakış açısını daralttığından, "güç konusunun çevresinden dikkatli adımlarla dolaşmak anlamına geldiğinden" yakınmakta, Chandler'ın "iş dünyasındaki değişimleri, sosyal gerilimleri ya da temsil sorunlarını dışlayarak" ele almakta olduğundan şikâyet etmektedir.[23]

Şirketler stratejisinin parlamasından hemen önceki dönemde bu alana dar bir açıyla bakıldığını, şirket içindeki güç dengeleri konusu kadar, şirketin çevresiyle ilgili güç dengeleri konusundan da uzak durulduğunu görmekteyiz. Stratejistler bunun yerine, üst yöneticilerin karşısına çıkan pek çok başka konulara odaklamışlardır: Organizasyon yapılarını biçimlendirmek, ürün ve yatırım önceliklerini kararlaştırmak, maliyetleri kontrol etmek, dış tedarikçilerle ilişkileri yönetmek ve benzeri konular bunlar arasında sayılabilir. Odak büyük şirketler üzerine olmuştur, bunlar konumlarında sağlam işletmelerdir, hiyerarşileri de büyük şirketler için normal sayılan türdedir, yani askeri kesimde de, hükümet kesiminde de aynı şekilde uygulanmaktadır. Sloan modeli aynı zamanda güçlü liderliğin etkilerini de yansıtmaktadır. General Electric'in başarılı başkanlarından biri olarak adını duyurmuş olan Jack Welch, daha sonra bu metodu eleştirmiş, yöneticilerin tembelleşmesine izin verdiğini ve şirketi de müşterilere göre yönetilmek yerine bürokrasiyle

Praeger, 1992), 233–234. Alıntı: Richard R. John, "Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s, 'The Visible Hand' after Twenty Years," *The Business History Review* 71, no. 2 (Yaz 1997): 190. Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945* (New York: Columbia University Press, 1985), 8. John, "Elaborations, Revisions, Dissents," 190.

23 Louis Galambos, "What Makes Us Think We Can Put Business Back into American History?" *Business and Economic History* 21 (1992): 1–11.

yönetilme durumuna düşürdüğünü söylemiştir. Sloancu şirketi, "yüzü başkana, poposu müşteriye dönük" olarak tarif etmiştir.[24]

Planlamacılar

1964'te Drucker, yöneticilerin karar verme süreciyle ilgili bir kitabını yayınevine gönderirken kitabın başlığını *İş Dünyası Stratejileri* olarak seçmişti. Yayınevi ise bu ismin kendi potansiyel okurları (şirketlerde çalışan yöneticiler) arasında pek az bir heves uyandıracağı kanısına ulaşmıştı. *Strateji* kelimesi askeri kesimle, belki politikayla ilintilendirilmektedir, ama iş dünyasıyla ilintilendirilmemektedir. Kitaba bunun üzerine, *Sonuçlara Göre Yönetim* adı verilmiştir.[25] Matthew Stewart'ın haberine göre, "Neredeyse ertesi gün, strateji kelimesi yönetim çevrelerinde en moda kelime haline gelmiştir."[26] Stewart bu yükselişte iki olayın etkili olduğunu ileri sürmektedir – Igor Ansoff'un Şirket *Stratejisi* kitabının yayınlanması ve Boston Danışmanlık Grubunun stratejist uzmanların hizmetlerini sunmaya başlaması.

Walter Kiechel III, 1960'larda başladığını söylediği "şirket stratejisi devrimi"ni tarif ederken, daha önce şirket stratejisi diye bir şeyin var olmadığına değinmektedir. Kelime pek seyrek kullanılmıştır ve şirketlerin kaderini tayin etmede kilit unsurları bir araya getirecek sistematik fikirler de bulunmamaktadır – özellikle "üç C" konusunda, yani maliyetler (costs), müşteriler (customers) ve rakipler (competitors) konusunda böyle bir yönelimden söz edilemeyeceğini söylemektedir. Şirketlerin planları

24 John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (New York: Random House, 1968), 106.

25 Bkz. *Managing for Results*'ın 1986 baskısının önsözü.

26 Stewart, *The Management Myth*, bkz. Bölüm 28, n. 2, 153.

vardır, bunlar genellikle daha önceki olaylara dayalı tahminlerden öteye gitmemektedir ve üst düzeyde genellikle sezgiseldir, "parayı nasıl kazanmak istediklerine dayalı sezgisel öngörüleri" içermektedir. Bu tıpkı, kelime daha önce kullanılmadığı için, "1800'den önce askeri strateji yoktu," demeye benzer. İş dünyasında spesifik biçimlerde strateji geliştirmede, yüzyılın geri kalanında bir hayli yenilikler olmuştur, ama kelimenin daha geleneksel anlamına baktığımızda, Rockefeller ve Sloan'un stratejiden yoksun olduğu söylenemez. İş dünyasının liderleri arasında askeri benzetmelere yatkınlık dikkate alındığında, bazılarının kampanyalarını hazırlarken askeri stratejiyi düşünmemiş oldukları ileri sürülürse buna şaşmak gerekir. Ayrıca stratejinin yeni biçimleri geliştiriliyor olsa da (bunu Kiechel de kabul ediyordu), bunlar zaten daha önce olup bitenlerin üzerine geliştirilen şeylerdi. Kendisi "Daha Büyük Taylorculuk" ifadesini kullanmıştır, ama tek tek işçilerin performansındaki etkinlik yerine, yeni stratejik odak, bir şirketin tüm fonksiyonları ve süreçleri üzerindedir.[27] Altta yatan tema yine organizasyonun işlerini rasyonalist bir tabana oturtma çabasıyla ilgilidir.

Yer alan değişim, 1950'lerde ve '60'larda Harvard'da "iş politikaları" dersleri veren Kenneth Andrews'u ele aldığımızda daha belirgin olmaktadır. Andrews, doktora tezini Mark Twain üzerine yazmış olan bir İngilizce bölümü mezunudur. Yazma tarzı belki ağır bulunabilir, ama strateji konusundaki görüşü nettir. Chandler gibi, o da "şirketin uzun vadeli gelişimiyle" ilgilenmektedir.[28] Bu aslında liderin yaptığı seçimlerin bir ürünüdür, o nedenle de iş ortamında veya daha geniş bir toplulukta karşılaşı-

---

27 Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World* (Boston: The Harvard Business Press, 2010), xi–xii, 4.

28 Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: R. D. Irwin, 1971), 29.

labilecek tüm konularla, bu arada değerlerle ve organizasyon yapısıyla da ilgilidir. Hesaba alınacak bu kadar çok değişken olunca, tek bir amaca yönelip başka her şeyi ihmal etmek imkânsızdır ya da genellikle akıllıca olmaz. Demek ki, baş yöneticinin "genellemeci" olması, her durumun kendine özgü olduğunu ve çok yünlü olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Kesin kalıplar, formüller ya da çerçeveler yoktur. Andrews'la Harvard'daki arkadaşlarının 'bir çerçeveye' en fazla yaklaştıkları nokta, çok basit olan (ama hâlâ yaygın şekilde kullanılmakta olan) SWOT analizidir (çevrede var olan Fırsatlar ve Tehditler ışığında organizasyonun Güçlü yanları ve Zaafları). Andrews'un bu yaklaşımı, Harvard'ın eğitimlerinde seçtiği Vaka Etüdü metoduna uymaktadır, çünkü orada da öğrenciden iş başarılarını ve başarısızlıklarını tek tek örnekler üzerinden incelemeleri istenmektedir. Bu durum, stratejilerin vakaya özgü olması gerektiği, belli bir şirketin belli bir ortam içindeki durumuyla ilgili olması gerektiği, genel teorilerden türetilmemesi gerektiği görüşünü de güçlendirmiştir.

Beri yandan, zaten yerleşmiş olan 'rasyonel eylem' kavramına da uymaktadır, çünkü içsel tutarlılığı vardır, eldeki kaynaklarla başarılması mümkündür ve çevreyle de uyumludur. Eylemin öncesinde dikkatli düşünce sıralamaları gerekmektedir ki, strateji bir kere formüle edildiğinde uygulama (ya da Chandler'ın ifadesiyle 'yapı') onu izleyebilsin. Bir tek, benzersiz ürünün üretilmesine bakılıyor olduğu için Henry Mintzberg buna "tasarım ekolü" etiketini uygun görmüş ve diğer alanlarda yer alacak birçok şeyin temeli saymıştır. Bu arada, bunun bir komuta-kontrol zihniyeti taşıdığına işaret etmiş, kararlaştırılan kesin bir stratejinin alt kademelere aktarılacağına dikkat çekmiştir. Uygulama apayrı bir süreç olacak, öğrenme ve geri bilgilendirme (feedback) olanaklarını da azaltacaktır.[29]

29 Henry Mitzberg, Bruce Ahlstrand ve Joseph Lampel, *Strategy Sa-*

Şirketlerin faaliyet gösterdiği ortam giderek karmaşıklaşırken, karar vermede yine de rasyonaliteyi sürdürmek, içsel ve dışsal enformasyonun tümünü toplayıp bir eylem kılavuzu olarak kullanmayı gerektirecekti. Igor Ansoff'un *Şirket Stratejisi*'nde yapmaya çalıştığı da buydu. İlk olarak 1965'te standart metin olarak yayınlanmış, yazarına "modern stratejik düşüncenin babası" etiketini kazandırmıştır.[30] Ansoff, Rusya'da büyümüş, ABD'ye göçmüş, mühendislik okumuş ve – RAND Corporation'da bir süre geçirdikten sonra – savunma sanayiine imalat yapan Lockheed şirketinde pratik yöneticilik tecrübeleri kazanmıştır. Bir süre boyunca, çeşitlendirme amacıyla satın alınabilecek şirketleri belirleme işinde çalıştıktan sonra 1960'ların başlarında Carnegie Mellon Üniversitesine geçmiştir. Bu durumda, yönetim stratejisiyle ilgili bakış açısı, büyük bir şirkette, piyasaya uyacak bir ürünler karışımı sağlamaya dönük olarak gelişmiştir. Kulağa pek de yabancı gelmeyecek bir temaya eğilmiş, yönetim stratejisini bir sezgi olmaktan çıkarıp bir bilime dönüştürmeye çalışmış, bunu yapabilmek için de, konuyla ilgisi olabilecek her faktörü, en sistematik ve kapsamlı biçimde olaya katmaya çalışmıştır. Bu çabalarına, stratejiye yönelik belirli bir bakış açısını da katmıştır. Ansoff, stratejinin tariflerine baktığında, "talihsiz bir rastlantıyla" karşılaştığını söylemektedir. "Stratejik kararlar" denildiğinde stratejik kelimesinin "şirketi ortama uydurmak" anlamında kullanıldığını, ama "strateji" denildiğinde kelimenin "kısmi bilgisizlik durumunda karar vermenin kuralları"

---

fari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management (New York: The Free Press, 1998). Ayrıca bkz. Ek cilt: *Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, Than You Ever Imagined* (New York: Prentice Hall, 2005).

30 "The Guru: Igor Ansoff," *The Economist*, 18 Temmuz 2008; Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (New York: McGraw-Hill, 1965).

anlamına geldiğine işaret etmiştir.[31] Eksiksiz ve mükemmel bilgilerin bulunması durumunda, karar verilemez. Beri yanda planlama modeli, bunun olabileceğini söylemekte ve tüm önemli kararların çevreyle ilişkilerde de bazı sonuçlar sağlayacağını anlatmaktadır. Oysa belli bir kampanyanın yürütülmesi durumuyla – bunda bir savaş havası, bir aciliyet ve kriz duygusu vardır, çünkü çabalar baskı yaratan soruna doğru ayarlanacaktır – günün zorlukları ve geleceğin olanaklarının tartışılması durumu – burada daha yavaş ilerlenebilir ve belli bir ortama alışma fırsatı bulunabilir - arasında bir fark olduğu kesindir. Planlama modeli hiçbir zaman kriz durumlarında yapılacaklarla ilgili olamaz; mesele krizden kaçınmakta, tüm ortama dikkat yönelterek güçlü durumu sürdürme ve kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını garantiye almaktır.

Bu bütünsel yaklaşım, ayrıntıya dikkat yöneltme konusundaki baskısı ve sistematik sürece bağlılığıyla, Ansoff'un mühendislik geçmişini yansıtmaktaydı. Sunumuna listeler, kutular, grafikler, matrisler, tablolar, şemalar ve programlar eşlik etmekte, çevre oldukça "düzensiz bir balon" durumuna düşmekteydi. Organizasyonun birimleri, departmanları, kutucuklar halinde veriliyor, kavramlar daire içine ya da elips içine alınıyordu.[32] Sonuçta da Kiechel'ın dediği gibi, "telkâriyle işlenmiş ve aşırı uğraşılmış bir falso"ya benzemişti. Varılan sonuç, son sayfada verilen tam sayfa bir şemaydı, içinde, amaçları ve faktörleri gösteren elli yedi kutu bulunuyordu, ok işaretleri de her birinin sırayla düşünülmüş olduğunu belirtiyordu.[33] Süreç o kadar zahmetli ve zordu ki, strateji işinin baş yöneticiden alınıp ihtisaslaşmış bir bürokrasiye ve-

31 Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (Londra: McGraw-Hill, 1965), 120.
32 Stewart, *The Management Myth*, 157–158.
33 Kiechel, *The Lords of Strategy*, 26–27.

rilmesi gerekliymiş gibi gözüküyordu. Galbraith'in gücü teknoyapıya kayıyor gibi görmesinde, planlama işinin bu hâle gelmesi başlıca nedendi.

Planlamanın bu önemiyle birlikte, bunun Sovyetler Birliği'n kapitalist rakipleri karşısında bir ilerleme alanı olduğu duygusu, yöneticilik 'kült'ünü güçlendirmekteydi. Yöneticiliğin ulusa hizmet etmesine dönük bu seferberlik fikrinde öne çıkan kişi Robert McNamara'ydı. Kariyerinin erken dönemlerinden beri, becerilerin nasıl iş dünyasından askeri olaylara, sonra da gerisin geri iş dünyasına transfer edilebileceğini göstermişti. II. Dünya Savaşı patladığında McNamara, Harvard İşletme Okulunda muhasebe dersleri vermekteydi. Öğretim kadrosundan bazı meslektaşlarıyla birlikte Ordu Hava Birliklerinin İstatistiksel Kontrol Ofisine alındı. Orada Charles Bates "Tex" Thornton başkanlığında görevli bir grup bulunmaktaydı. Verilerin acımasızca takibini diri bir niceliksel analizle birleştiren bu grup, Hava Kuvvetlerinin kaotik muhasebe sistemlerine bir düzen getirmiş, personel sayılarının bilinir olmasını, uçak hangarlarının doğru yedek parçalarla bağlantı oluşturmasını sağlamış bulunuyordu. Aynı zamanda operasyon araştırmalarına da girdiler, kaynakların nasıl daha etkin kullanılabileceğini göstererek (örneğin atılan bombalarla petrol tüketimi ve uçak kapasitesi arasında bağlantılar yaratarak) ortaya koydular. Analizleri yalnız para tasarruf etmekle kalmıyor, aynı zamanda konuşlandırmaları da etkiliyordu.[34]

Savaştan sonra Thornton, grubun hizmetlerini Ford Motor Şirketine teklif etti. Bu mükemmel bir uyumdu. Ford'un oğlu ve halefi Edsel 1943'te mide kanserine yakalanınca, Henry Ford yine şirketin başına dönmüştü, ama

34 John A. Byrne, *The Whiz Kids: Ten Founding Fathers of American Business—And the Legacy They Left Us* (New York: Doubleday, 1993).

artık hastaydı ve dengesi de bozuktu. Çok geçmeden kontrolü, henüz 20 yaşında olan torunu Henry Ford II'ye devretmişti. Genç Henry bir hayli gayret ve enerji sergileyerek şirketi modernleştirmeye koyuldu. Kilit sorunlardan biri, finansal disiplin diye bir şeyin hemen hemen hiç olmamasıydı. Bu nedenle Thornton'un teklifini hemen kabul etti. Ekibin şirkete kolektif etkisi çok büyük oldu, sistemler ve muhasebe metotları elden geçti. İlgililere o kadar çok soru sordular ki, adları "Quiz Kids" (Sınav Çocukları)na çıktı (o sıralarda çok akıllı çocukları ekrana çıkaran popüler bir radyo programının adı). Grubun metotları meyve vermeye başlayınca, bu isim değişip "Whiz Kids" (Sihirbaz Çocuklar) oldu. Karar vermede rasyonelliği temsil ediyor, sezgilere ve geleneğe dayanmaktan tiksiniyor, sanayi alanındaki tecrübesizliklerinden ötürü de hiç kaygı duymuyorlardı. Onlara göre, şirket demek, organizasyon şemaları ve nakit akışı demekti, sanayi süreçleri demek değildi. Zaman içinde bu yaklaşımın sınırlılıkları ortaya çıkmaya başladı: verilerin kalitesine çok fazla bağımlıydı; kolayca ölçülemeyecek (müşteri sadakati gibi) konuları görmezden geliyorlardı; uzun vadeli yatırımlara da – eğer erken getirisi yoksa – yeterince dikkat yöneltmiyorlardı. Ama kısa vadede, kazanımlar etkileyiciydi. Ford savaş sonrasında yeni bir otomobil çıkaran ilk şirket oldu. Whiz Kids'ler şirketi toparlanma rayına oturtmuşlardı

9 Kasım 1960 günü, yani J.F. Kennedy'nin Başkanlık seçimlerini kazandığı gün, McNamara grubun lideri olarak sivrildi ve Ford Motor Şirketinin başkanlığına getirildi. Ama iki ay içinde istifa ederek Kennedy'nin savunma bakanı oldu. McNamara'nın Pentagon üzerindeki etkilerini, oraya nasıl merkezi, analize dayalı kontrol sistemleri getirdiğini daha önce görmüştük. Şimdi artık bunun, yönetim teorisindeki gelişmelerle nasıl etkileştiğine bakabiliriz. McNamara'nın Pentagon'daki selefi, yani Başkan

Eisenhower döneminin savunma bakanı Charles Wilson da aynı sanayi sektöründen gelmişti. Wilson, Sloan'dan sonra General Motors'un başkanı olmuş, Pentagon'u M-form temelinde yönetmiş, tek tek servisleri ayrı departmanlar olarak görmüş, bakan yardımcılarını her servisin başına yerleştirerek kendi başkan yardımcıları yapmıştı. Eisenhower savunma harcamalarını mümkün olan en alt düzeyde tutmak isteyen biri olduğundan, Wilson'un Bakanlık dönemi de daha çok servisler arası yoğun rekabetlerle geçiyor, o da bunu engellemeye çalışıyordu. Tek tek servisler birbirinden bağımsız, aralarında hayli yüksek düzeyde düşmanlık ve pek az koordinasyonla çalışmaktaydılar. Onları Kongredeki ve sanayideki dostları destekliyordu.[35] McNamara'nın yaklaşımı çok farklıydı, Chandler ve Drucker'dan çok, Ansoff tarzındaydı. Amacı, kendi ofisini güçlendirerek sürece hakim olmak ve servislerin de bütçeleriyle programlarının hakkaniyetli olduğunu kanıtlamak için Whiz Kidsler tarafından uzun uzun sorguya çekilmesi yöntemini getirmekti. Whiz Kidslerin çoğu RAND'dan getirilmiş, Sistem Analizleri Ofisinde toplanmıştı. Bu girişken, analitik yaklaşımın, ABD askeri programlarının yönetimine ve özellikle Vietnam operasyonlarına etkisi büyük oldu. McNamara başlangıçta en modern yönetim metotlarının temsilcisi olarak alkışlanırken, 1968'de Pentagon'dan ayrılırken yaklaşımı, ihtiyaç duyulan ve anlaşılması gereken şeylerden çok, ölçülebilir şeylere acımasızca odaklandığı için eleştirildi – bu eleştiriyi McNamara da daha sonraki hayatında kabullendi.

Şirketlerde de, kamu sektöründe olduğu gibi, departmanlar (bakanlıklar) planları geliştirmek, atılacak adımları ince ayrıntılarıyla ortaya koymak ve bunların uygun sıralamasını yapmak üzere kurulurdu. Planlama dönem-

35 Samuel Huntington, *The Common Defense: Strategic Programs in National Politics* (New York: Columbia University Press, 1961).

leri, şirket hayatına egemen olmaya başlıyor, herkes kendisine nasıl davranması gerektiğini söyleyecek olan resmî dokümanın gelmesini bekliyor, bütçe ve programlarını yaparken, plandan sapmanın getirebileceği tehlikelerle ilgili uyarılarda bulunuyordu. Politik açıdan bunun sonucu, merkez yetkiyi, uygulamadan sorumlu olanların zararına güçlendirmek oluyor, uygulamacılar anlamsız hedefler karşısında müstehzi tutumlara bürünüyorlardı. İçlerinden biri çaresizlik içinde, "Uygulayacak olan matris değil ki!" diye patlamıştı.[36] Dayanak olarak almak zorunda oldukları uzun vadeli tahminler bazen güvenilmez oluyor, kurumsal enformasyon da eskimiş, rastgele toplanıp uygun olmayan kategorilere konmuş oluyor, kültürel faktörlerin dikkate alınmamış görünüyordu. Ansoff bile başlangıçta savunduğu yapıların karar verme sürecini felç edebileceğini, esnekliği de çok eksilttiğini görmeye başlamıştı.

Ekonomist Friedrich Hayek'in en ünlü raporlarından biri, 'rasyonel ekonomik düzen için planlama'nın sorununu, "Kullanmamız gereken 'durum' bilgilerinin hiçbir zaman konsantre ya da entegre biçimde bulunmaması, dağınık, eksik ve genellikle birbiriyle çelişen bilgi parçaları halinde ve ayrı ayrı bireylerde bulunmasıdır," olarak belirlemekteydi. Bilgi konusuyla ilgili sorunlar, bir tek aklın çözüp de kaynakları tahsis edebileceği şekilde değildi, daha çok "toplumdaki herhangi bir üyenin sahip olduğunu bilgiye göre kaynakların en iyi kullanımının nasıl saptanacağıydı ve her bir bilginin de hangi önem derecesindeki hangi sorunu çözmeye yarayacağını ancak o bireyler bilirdi. Ya da özetle ifade etmek gerekirse, "mesele, hiç kimseye tamamı verilmemiş olan bilgilerden yararlanabilmekti."[37] Yirmi beş yıl sonraki yazılarında Aaron Wildavski, hem ulusal düzeyde, hem de şirketler

36 Mintzberg ve diğerleri *Strategy Safari*, 65.

37 Friedrich Hayek, "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review* 35, no. 4 (1945): 519–530.

düzeyinde planlamanın nasıl yapıldığıyla ilgili yorumda bulunmuştu. Son derece kuşkucu olan Wildavsky, sürecin herhangi bir değere sahip olduğuna dair hiçbir kanıtın bulunmadığına işaret etmişti. Bir düzeyde, bütün kararlar aslında planlama türleriydi, gelecekteki durumun daha iyi olması yolundaki girişimlerdi. Planlamanın başarılı olması, "bugünkü adımların gelecekteki sonuçlarını öngörebilme yeteneğine" bağlıydı. Bütün bir ülke bir yana, bir büyük şirkette bile bunun anlamı, "farklı çıkarları ve amaçları olan pek çok kişinin kararlarını kontrol ederek önceden düşünülmüş bir etkiyi sağlamak" oluyordu. Nedensellik teorilerinin bazıları, planlamayı gelecekte istenen sonuçlarla bağlamalı ve sonra da bu teoriye göre hareket etme yeteneğini vermeliydi. İşe ne kadar çok kişi ve çok eylem tipi katılırsa, teoriden beklenenler de o kadar büyük olurdu, çünkü teorinin neden farklı davranmanın gerekli olduğunu izah etmesi beklenirdi.[38]

1980'lerde stratejik planlama konusu artık eski cakasını kaybetmeye başlamıştı. Planlama departmanları fazla büyümüş, pahalı gelmeye başlıyordu. Bir sonraki dönem, önceki biter bitmez başladı, çıktılar daha da karmaşıklaşır oldu. Geçmiş zorlukların ve başarısızlıkların kanıtları, kusurlu sistemlerin belirtileri olarak değil de, uygulama sırasında işe çok fazla bağımsız düşünce karışmasının sonucu olarak değerlendirildi, daha fazla reçete ve daha sarih bütçelerle hedefler istenir oldu. Çöküş noktası, gelişkin planlama sistemiyle ünlü olan ve bundan gurur duyan General Electric'in o departmanı büsbütün kaldırmasıyla ortaya çıktı. Bu arada General Electric'in yeni baş yöneticisi olan Jack Welch'in gözlemleri şöyleydi: "Kitaplar aşırı kalınlaşmış, baskılar daha sofistike ol-

38 Aaron Wildavsky, "Does Planning Work?" *The National Interest*, Summer 1971, No. 24, 101. Ayrıca bkz. "If Planning Is Everything Maybe It's Nothing," *Policy Sciences* 4 (1973): 127–153.

muş, kapaklar sertleşmiş, resimler daha güzelleşmişti."[39] Welch'in 1881'de *Fortune*'da yayınlanmış bir mektuptan esinlendiği söyleniyordu. O mektupta eleştirilen şey, yöneticilerin "resimdeki bölümleri orada yazılı numaraya göre farklı renklere boyama" yaklaşımına girmiş, cevapların böylece otomatik olarak geleceğini bekler havada davrandığı eleştiriliyordu. Clausewitz'in ve von Moltke'nin savaşlarla ilgili sezgileriyle arada paralellikler çizerek de şu gözlemleri ekliyordu: "Strateji demek, uzun bir eylem planı demek değildi. Bir merkez fikrin, değişen koşullar içinde sürekli evrilmesiydi ... hangi yemek kitabını alsanız, serbest iradeyle başa çıkmaya gücü yetmez, gerçek dünyanın durmadan değişen durumlarıyla da asla başa çıkamaz." Welch, General Electric'te bu yaklaşımı benimsedi, von Moltke'nin "planlar düşmanla ilk temastan sonra ayakta kalamaz," sözünü kullanarak şirketin neden katı bir plana ihtiyacı olmadığını, onun yerine, durumlara göre uyarlanabilecek bir merkez fikre ihtiyacı olduğunu izah etmeye çalıştı.[40]

1984'te *Business Week* dergisi, General Electric'i referans alarak, "stratejik planlamacının saltanatının sona erdiğini," başarılarının az, getirdiği hayal kırıklıklarının ise çok fazla olduğunu yazdı. Istırabı sona erdiren son darbe, 1994'te Henry Mintzberg tarafından, *Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Düşüşü* adlı kitabıyla indirildi.[41] 1991'de yine Mintzberg'in daha önceki bir makalesine cevap olarak Ansoff, Mintzberg'in tüm strateji ekollerinin tavsi-

39 Alıntı: Mitzberg ve diğerleri *Strategy Safari*, 65.

40 Jack Welch ve John Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Grand Central Publishing, 2003), 448. Mektup Kevin Peppard'ındı. *Fortune Magazine*, 30 Kasım 1981, s. 17. Ayrıca bkz. Bölüm 3: Thomas O'Boyle, *At Any Cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profi t* (New York: Vintage, 1999).

41 Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Londra: Prentice-Hall, 1994).

yelerini "tarihin çöp yığınına gömmekte kararlı" olduğunu söyleyerek yakınmış, kendisi böyle bir hükmü kabul ederse "40 yılını, stratejik yönetimin uygulamasında hiç yararlı olmayan çözümlere harcamış olacağını" hüzünle ifade etmişti.[42]

İş dünyasında da, askerlikte olduğu gibi, merkezi kontrole dayalı modellere, kantifikasyona ve rasyonel analize olan güvenin kaybolması, stratejinin önüne bazı alternatif yaklaşımlar koyuyordu. Bu merkezileştirme modellerinin eksiklikleri, teoride daha az görülürken, uygulamada daha çok oldukları fark edildi. Bir baş yöneticinin nasıl hareket etmesi gerektiğine dair ortaya bir ideal koyuyorlardı, ama bunlar hep, optimal kararların nasıl alınıp nasıl uygulanacağına dair kahramanlık varsayımlarına dayalıydı. Bunlar özellikle güçlünün modelleriydi – ya süpergüç sahibi bir ülke ya da süpergüç sahibi bir şirket içindi. Çevrenin yönetilebilirliği azaldıkça, modelin gerektirdiği yüklü süreçler işlerlikli olmaktan çıkıyor, itkilere cevap vermez oluyordu.

Alternatif yaklaşımlar, organizasyon içindeki ve organizasyonlar arasındaki anlaşmazlıklarla başa çıkma yollarının daha iyi anlaşılmasını gerektiriyordu. Ekonomi, rekabet stratejilerini geliştirmekle ilgili, yatay eksendeki soruların cevaplanmasına bir hayli katkıda bulunmaktaydı; sosyoloji de düşey eksendekilerle, organizasyondan en iyi sonuçların nasıl alınabileceğine katkıda bulunmaktaydı. Ama biz, planlama modelinin kusurları ortaya çıktıkça gelişen bu yaklaşımlara girmeden önce, bir başka tür yaklaşımı ele almalıyız; bunun nedenlerinden biri de oradan askeri düşünüş biçimiyle bir başka bağlantı bulacak olmamızdır.

---

42 Igor Ansoff, "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management,'" *Strategic Management Journal* 12, no. 6 (Eylül1991): 449–461.

31. BÖLÜM

Bir Savaş Alanı Olarak İş Dünyası

Yöneticiler hep kendilerini subaylar klasında hayal etmişlerdir. Strateji, onları çavuşlardan ayıran şeydir.

– John Micklethwait ve Adrian Wooldridge

Daha önce askerlikte de olduğu gibi, iş dünyasında 1950'ler ve 1960'larda ortaya çıkan planlama modelleri de, stratejinin uygulama sırasındaki esaslarını yeniden keşfetme girişimlerine yol açtı. Tıpkı Vietnam tecrübeleri ve Sovyetlerin gücünün artıyor olması duygularının ABD'deki savunma reformcularını askeri düşüncenin klasiklerine dönmeye, savaşın katı gerçeklerini ele almaya cesaretlendirmesi gibi, daha sertleşmiş bir iş dünyasını da "zafer veya yenilgi" şeklinde düşünmeye teşvik ediyor, stratejilerine (savaşta gerekene benzer) bir zihinsel bir sertlik, bir ihtiras sokmaya yönlendiriyordu. Baş yöneticiler belki kendilerini, askeri savaşa sokan bir general gibi görmeye başlıyor, orada gereken kurnazlığı, karizmayı, hesapçılığı arıyorlardı. Büyük şirketler arasındaki yoğun çekişmelerle savaş arasındaki benzerlikler, yöneticilik kitaplarında hep karşımıza çıkan bir tema haline gelmişti,

kullanılan dilin de kampanyalarda, saldırılarda, manevralarda kullanılması en normal şey gibi görülmekteydi.

Bu eğilimin öbür ucunda da, yönetim kurulu odalarında, Büyük İskender ya da Napoléon gibi kimselerin savaş becerilerinden öğrenilecek dersler bulunduğu yolunda eğilimler vardı. Askeri liderler (bazılarının şöhreti biraz karışık olsa da), deneyimlerinden iş dünyasının bir şeyler öğrenebileceği modeller halinde görülmeye başlamıştı. İlk akla gelen Büyük İskender ve Napoléon'a ek olarak, Albert Madansky bize, Hun hakanı Attila, Oturan Boğa, Robert E. Lee, Ulysses S. Grant ve George Patton gibi başka örnekleri anlatan kitapları da işaret etmekteydi.[1] Örneğin Wess Roberts'ın *Hun Hakanı Attila'nın Liderlik Sırları* başlıklı çok satan kitabı, Attila'yı tam bir rol modeli olarak göstermese de, bir liderlik örneği olarak ele almaktaydı, çünkü bu lider "zor işleri başarmış, olmayacak gibi görünen koşullar altında müthiş performanslar sergilemişti." Bu durum, Attila ile Hunlarını, başka yerde rastlananlara göre daha pozitif bir ışık altında görmeyi mümkün kılıyordu. Büyük liderler, ödün vermekten çok, koşullara uyum sağlıyorlardı, düşmanca tutumları çözümlüyor, yanlışlarından dersler alıyor, yalnızca kazanabilecekleri savaşlara giriyor, zaferi berabere kalma durumlarına tercih ediyor, kaybetseler bile ellerinden gelen her şeyi yapmış oluyorlardı. Daha da buna benzer birçok fikir vardı. Gerçi konu sadakate ve bunun nasıl sağlandığına geldiği zaman bir karanlık imanın gölgesi ortaya çıkmıyor değildi. Ama genelde büyük liderlerin yansıtılan imajına göre, bunlar aydın ve ilham verici liderlerdi – örneğin Hunların refahına ve çıkarlarına dönük sorumluluklarını ciddiye alıyor, dönüp onlara *neler* yapmakta olduklarını ve bunları *niçin* yapmakta olduklarını bir bir anlatıyorlardı.[2]

---

1 Albert Madansky, "Is War a Business Paradigm? A Literature Review," *The Journal of Private Equity* 8 (Yaz 2005): 7–12.

2 Wess Roberts, *Leadership Secrets of Attila the Hun* (New York: Grand Central Publishing, 1989).

Örnekler teker teker ele alınıp bağlamlarından koparıldıklarında, tarihi olayları ve kişileri kullanarak iş teorilerine uyarlamak mümkün olmaktaydı. Bu tür kitaplarda strateji, özdeyişlerden ve teşbihlerden oluşmuş bir koleksiyona dönüşüyor, o özlü sözler de bazen birbiriyle çelişkili klişeler olabiliyor, daha iyimser bakıldığında da "en iyi uygulamalar"ın sakız olmuş ifadelerine benziyordu – ama bu da tam sosyal bilimcilerin uyguladıkları dikkatli metodolojilerin kaçınmaya çalıştığı şeydi. Böyle kitaplar, okurlarında pek bir davranış değişimine yol açacak şeyler olmadığı gibi, şirketlerin performansını ya da planlarını etkileyecek gibi de değildi. "Savaş zalimliktir ve rafine hâle getirilemez" (General W.T. Sherman), gibi bir sözden, bir şirketin baş yöneticisi ne gibi bir anlam çıkarabilirdi ya da "Göbeklerinden vurup barsaklarını deşin," (General George C. Patton) veya "Savaş tanımı itibarıyla kuralların, yasaların ve uygar davranışın askıya alındığı zaman anlamına gelir," (General Robert E. Lee) türünden sözlerden ne gibi bir ders öğrenilebilirdi? Bu yazar, "gülümseyen bir yüz, kazan-kazan, düşmanını sev," türünden iş düşüncelerine hiç değinmiyordu. Ona göre iş dünyası, "aslında sonu sıfır olan, hasmane oynanan, ortada çok büyük ekonomik ve profesyonel risklerin bulunduğu bir oyundu."[3] Douglas Ramsey de modern iş hayatını "gaddar bir savaş meydanı" olarak tanımlamış, ortak amacın hep "zafer" olduğunu vurgulamıştı. Buradaki niyet de, savaşın bazı kilit ilkelerinin, örneğin amacın netliği, komuta'nın "tek"liği, gücün ekonomisi ve kuvvetin konsantrasyonu gibilerinin, generaller için olduğu kadar baş yöneticiler için de esas olduğunu göstermekti. Bu arada, iş stratejik kararlara geldiğinde, iş dünyası liderlerinden pek azının

3 Dennis Laurie, *From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies in Today's Global Business* (New York: Palgrave, 2001), 235.

savaş örneklerinden fikir aldığına da işaret etmişti. Ama burada asıl denilmek istenen, fikir alsalar daha iyi olacağı şeklindeydi.[4]

Bu tür kitapların çoğu, pek de etkili olmuş değildi. El altında tutulacak kılavuz olmaktan çok, eğlenceli bir okuma tecrübesi olarak nitelendirilmişlerdi. Bazen iş rekabetlerinin de "yok etme savaşına" dönüştüğü durumlar oluyorsa da, genelde rekabet sürekliydi, bazen kabarıp bazen sakinleşiyor, pek çok katılımcıyı içeriyordu. Kesin zafer anlarının sayısı az, araları seyrekti. Aslında askeri tecrübenin unsurları, örneğin "sürtünme" sözüyle ya da "şaşırtıcı beceriksizlik" örnekleriyle tanımlananlar, savaş planlarının nasıl ters gidebileceğine dair uyarılar niteliğindeydi. İnişe geçmiş ya da durağan bir piyasada, tüm ganimetin en son ayakta kalan şirkete gideceği durumlarda, acımasız stratejileri kullanan yok etme savaşı teşvik görebilirdi. Ama büyüyen piyasalarda rekabetin yoğunluğu daha az olabiliyor, hatta giriftliği yüksek olan piyasalarda, çatışma kadar da işbirliği fırsatları doğabiliyordu. Eğer askeri benzetme ciddiye alınırsa, ortaya uygunsuz, hatta ahlakdışı bir durum çıkabilirdi. İlle de savaşa heves etme ya da kaybetmeye karşı büyük korku duyma durumunda, ortaya fiyata dayalı rekabet ya da şirket devralma mücadeleleri çıkabilir, bunlar sürdürülürse kazanma noktasını pas geçip büyük kayıplarla noktalanabilirdi. Tüm benzetmeler gibi, savaş benzetmesinin de iş dünyasında geçerli olması ancak olayı gerçek savaş zannetmemekle mümkündü.[5]

---

4 Douglas Ramsey, *Corporate Warriors* (New York: Houghton Mifflin, 1987).

5 Aric Rindfleisch, "Marketing as Warfare: Reassessing a Dominant Metaphor—Questioning Military Metaphors' Centrality in Marketing Parlance," *Business Horizons*, Eylül-Ekim, 1996. Sun Tzu'dan onayla sonlanmasına rağmen kuşkucu bir bakış için bkz. John Kay, "Managers from Mars," *Financial Times*, 4 Ağustos 1999.

Bütün bunlara rağmen, askeri strateji benzetmesinin bazı standart örnekleri pekâlâ duruma uyuyor gibi görünebilirdi. Daha 1960'larda, Boston Danışmanlık Grubundan Bruce Henderson,[6] strateji konusundaki bazı kavramsal yazılarında Liddell Hart'tan aldığı ilhamla, gücü rakibin zayıf olduğu noktalara toplama konusunu vurgulamaktaydı. Rekabet oyununun, "kişisellik dışı, objektif, renksiz bir olay" gibi sunulduğunda kaybedileceğine işaret etmiş, rakiplerin aklını dağıtmak için kullanılabilecek hileleri tartışmıştı. Strateji, yönetme biçimleri arasındaki farklardan yararlanma konusunda olabileceği kadar, "genel giderlerin düzeyi, dağıtım kanalları, piyasa imajı ya da esneklik alanlarında da uygulanabilirdi." Sistemin istikrara ihtiyaç duyduğu zamanlarda rakiplerin nasıl dost olabileceğini de kaydetmişti. Temel stratejik kural: "Kendi yatırım yapacağınız ürün, pazar ve hizmetlere rakibin yatırım yapmamasını sağlama" biçimindeydi.[7]

1981'de düşüncelerini önemli bir makalede toplayan Kotler'la Singh, şirketlerin "daha çok piyasa payı kazanmak için rekabet merkezli stratejiler geliştirmelerinin, piyasaları giderek askeri bilimlere yönelteceğine" işaret etmişlerdi.[8] Al Ries ile Jack Trout da 1986 tarihli *Piyasa Savaşları* başlıklı kitaplarında[9] ilham olarak Clausewitz'i

---

6 BCG için bkz. 519.

7 Bruce Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (New York: HarperCollins, 1979), 9–10, 27.

8 Philip Kotler ve Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy* (Kış 1981): 30–41.Bu konudaki çalışmaları Alfred R. Oxenfeldt ve William L. Moore'un başlattığına inanılmaktadır: "Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?" *Management Review* (Ağustos 1978): 43–38.

9 Al Ries ve Jack Trout, *Marketing Warfare* (New York: Plume, 1986); Robert Duro ve Bjorn Sandstrom, *The Basic Principles of Marketing Warfare* (Chichester, UK: John Wiley & Sons, Inc., 1987); Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War* (Lanham, MD: Abt Books, 1987).

kullanmışlardı. Pazarlama stratejisi, askeri stratejiden farklıydı, çünkü burada söz konusu olan, arazi değil, tüketicinin zihniydi (tabii bu arada, askeri stratejistlerin de çoğunun genellikle psikolojinin ağırlıklı önemini kabul ettiklerine işaret etmek gerekir). En güçlü ordular gibi en güçlü şirketler de kuvvetlerini, tepedeki yerlerini korumak için kullanabilmeliydi. Piyasaya hakim olan bir şirketin elinde, fiyatları düşük tutmaya ve ürünler geliştirmeye harcayacak daha fazla kaynağı olurdu. Bu nedenle küçük şirketler de zayıf ordular gibi, eğer bir şansları olacaksa, kaba kuvveti değil, hile ve kandırmacayı kullanmak durumundaydı. Daha değerli elemanlara sahip olmak, daha iyi ürünler üretmek, hatta verimi yüksek tutmak bile yeterli değildi. Sağlam sipere yerleşmiş bir savunma gücü, ancak çok daha büyük bir kuvvetle aşılabilirdi. Clausewitz'in atıf yaptığı 'sürpriz' unsuru da sayılardaki azlığı telâfî etmeye yetmezdi.

Ries ile Trout, pazarlama savaşları için dört strateji sunmaktaydılar – savunma, saldırı, kanatları kullanma ve gerilla – bunlardan hangisinin duruma daha uygun olduğunu da piyasa payı saptayacaktı. Payı en büyük olanların ilgisi piyasa hakimiyetine dönükken, en küçük paya sahip olanlar ise sağ kalmaya odaklanacaklardı. Ciddi bir tehlike belirirse, buna en güçlülerin cevap vermesi şarttı: Vermezlerse sürekli piyasa payı kaybedecekler, sonunda piyasa hakimiyetleri tehlikeye girecekti. Piyasada ikinci durumda olan, birinciden piyasa payı kapmak için saldırıya geçebilirdi, ama bunu yapmanın en iyi yolu, dar cephede, liderin en kritik zaaf noktasına yüklenmekti. O zaaf dikkatle seçilmeliydi. Örneğin mesele sadece yüksek fiyatlarsa, kaynakları yeterli olan şirket buna fiyatları düşürerek cevap verebilirdi. Saldırı fazla riskliyse, kanatları kullanma yolu seçilebilir, net şekilde farklılaştırılmış bir ürün kullanılabilirdi. Buradaki risklerde, bilinmeyen

alanlara girmenin veya rakiplere yeterli sinyal verememenin tehlikeleri söz konusuydu. Küçük firmalara, kendilerine ait piyasa segmentinde gerila stratejisi tavsiye edilebilir, büyüklerle ciddi rekabetlere girmekten uzak durmaları, çevikliklerini ve hızlı hareket yeteneklerini korumaları, koşullar değiştikçe bir bölgeye girip çıkabilecek durumda olmaları önerilebilirdi. Düşmana (Liddel Hart usulü) dolaylı yaklaşmak, sonra tüm kuvveti düşmanın en zayıf noktasına saldırtmak (Clausewitz usulü) da askeri teoriden alınan kilit ilkelerdendi. Ama merkez öneri, pozisyonlarını sağlamlamış olanlara asla cepheden saldırmamaktı.

1980'lerde Sun Tzu'ya doğru bir kayma oldu.[10] Sun Tzu'nun etkisi popüler kültürde iki referansla öne çıkıyordu. *Wall Street* adlı filmde kötü adam Gordon Gekko, Budd Fox'a öğüt verirken "Ben panoya ok atmam," diyordu. "Ancak garantili konularda bahse girerim. Sun Tzu'nun SAVAŞ SANATI'nı oku da bak. Her savaş, daha çarpışılmadan önce kazanılmıştır." Fox daha sonra Sun Tzu'yu kullanarak Gekko'ya karşı da galip gelecekti: "Düşmanın üstünse, ondan kaçın. Öfkeliyse, onu kızdır. Güçler eşitse, onunla savaş, eşit değilse, uzaklaş ve yeniden değerlendir." *Wall Street* bir ahlak hikâyesiydi. Kahramanı Bud Fox borsa brokeriydi ve iki etki arasına sıkışmış durumdaydı; bir yanda mavi yakalı babası – fabrikada ustabaşı olan, aynı zamanda sendikacı olarak dürüst işçinin çalışkan emeğini temsil ediyordu – öbür yanda da sinik

10 *The Art of War*'a ve diğer Çinli ustaların kitaplarına ek olarak bkz. örneğin Madansky tarafından toplanmış başlıklar ve bunların arasında, Foo Check Teck ve Peter Hugh Grinyer, *Organizing Strategy: Sun Tzu Business Warcraft* (Butterworth: Heinemann Asia, 1994); Donald Krause, *The Art of War for Executives* (New York: Berkley Publishing Group, 1995); Gary Gagliardi, *The Art of War Plus The Art of Sales* (Shoreline, WA: Clearbridge Publishing, 1999); Gerald A Michaelson, *Sun Tzu: The Art of War for Managers: 50 Strategic Rules* (Avon, MA: Adams Media Corporation, 2001).

Gordon Gekko – şirket soyguncusu (sloganı 'tamah iyidir' olan bir adam. Bud, Gekko'nun metotlarını uygulayarak zengin olmakta, ama bir noktada, babasının çalışmakta olduğu havayolu şirketini satın alma planının aslında şirketi soyma planı olduğunu anlamaktaydı. Film 1987'de, yani Wall Street krizinin patladığı yıl piyasaya çıkmıştı ve hem finansal keşmekeşe yol açan zihniyeti hem de ahlaki kriterlerin kaybolması konusunu iyi yakalamıştı.

Bir başka kötü adam da Tony Soprano, yani *The Sopranos* filmindeki mafya patronuydu. Psikiyatristi ona biraz da alaycı bir havada öğüt verirken, "Daha iyi bir mafya patronu olmak istiyorsan *Savaş Sanatı*'nı oku," demişti.[11] Soprano da bir süre sonra ona, "Okudum onu – bana söylediğin kitabı," demişti. "Hatırlıyorsundur hani, Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı*'nı. Adam bir Çinli general ve bunu 2400 yıl önce yazmış, söylediklerinin çoğu bugün hâlâ geçerli! Düşmanın gücünden uzak dur. Onu zorlayarak kendini açık etmesini sağla." Soprano besbelli Sun Tzu'yu tanımanın ona bir rekabet avantajı kazandırdığını hissetmekteydi; "Tanıdığım adamların çoğu Machiavelli'nin *Prens*'ini okumuş." Kendisi Machiavelli'yi bir dergiden okuduğunu, "eh, kabul edilebilir" bulduğunu iddia ediyordu. Ama Sun Tzu, "strateji konusunda çok daha iyi," demekteydi.[12] Tony Soprano'nun bu tavsiyesi üzerine Sun

11 Episodlar: "Big Girls Don't Cry"; "He Is Risen." Bkz. http://www.hbo.com/the-sopranos/episodes/index.html.

12 Richard Greene ve Peter Vernezze, eds., *The Sopranos and Philosophy: I Kill Therefore I Am* (Chicago: Open Court, 2004). Bir episodda Soprano'nun yardımcılarından biri olan Paulie 'Walnuts' Gualtieri, "Sun-Tuh-Zoo"nun şöyle dediğini bildiriyor: "İyi bir lider iyi yürekli olur ve şöhret peşine düşmez." Sonra açıklama yaparak, "Sun-Tuh-Zoo"nun, "Çinli Prens Machiavelli" olduğunu söyler, arkadaşı Silvio Dante dayanamayıp onun yanlışını düzeltir: "Çu, Çu! Sun Tzu, sersem budala!" Bir sonraki bölümde Paulie, bir süre kaldığı cezaevinden çıktığında saygınlığını yeniden kazanmaya çalışır, arabasıyla teyzesinin oturduğu mahalleye giderken yolda bir Sun Tzu

Tzu, New Jersey'de Amazon'un en çok satan kitabı oluverdi.

Sun Tzu'nun iş dünyası stratejistleri tarafından keşfedilmesi, usta'dan içgörüler aktaran koskoca bir kütüphane yarattı. Mark McNeily, *Sun Tzu ve Şirket Sanatı* adlı kitabında, "Rekabetçi misilleme yoluna gitmeksizin nasıl piyasa payı kazanılacağını, rakibin zayıf noktasına nasıl saldırılacağını ve piyasa enformasyonunu rekabet avantajı kazanmak için nasıl kullanmak gerektiğini" açıklamayı vaat ediyordu.[13] Sun Tzu'nun değeri daha da geniş çevrelere yayılmaya başladı. Bir kitap, *Savaş Sanatı*'nın "evlilik yemininizi tutmanıza ve evlilikte sizin de, eşinizin de hakkı olan mutluluğa ulaşmanıza" yardımcı olacağını iddia etmekteydi.[14] *Savaş Sanatı*'nı izlemek, stratejistlerin konumunu da yüceltiyordu. İş dünyasının yöneticilerini "mini-Napoléonlar olmaya teşvik edecekleri yerde, akıllarını kullanıp hasımlarının önüne geçmeye yönlendiriyordu. Ayrıca "ticaret bir savaştır" şeklindeki Clausewitzçi klişeye de daha az bağımlıydı.

Sun Tzu ile Liddell Hart'ın iş dünyası stratejistlerine çekici gelmesinin nedeni, askeri stratejistlere çekici gelmesinin nedeniyle aynıydı. İkisi de zekâ, hayal gücü ve sinirlere hakimiyet gerektiriyordu. Zayıf bir rakibi tasfiye etmek beceri gerektirmezdi, rekabet yasalarının etrafın-

---

teypi dinlemektedir. Tam teyp düşmanı habersiz yakalayıp şaşırtmaktan söz ederken, Gualtieri'nin arkadaşlarından aldıkları arazide ağaçları budamakta olan iki kardeşi görür. Onun taktikleri de iki kardeşinkilere benzemektedir: Kaba kuvvete dayalı korkutma. Kardeşler araziyi geri vermeyi reddedince Gualtieri birinin kafasına küreği indirip, diğer kardeşi ağaca bağlayan ipi bırakmasına yol açar, ip bırakılınca öbür kardeş ağaçtan düşer. Tam Sun Tzu değil yani! (Dizi 5)

13 Marc R. McNeilly, *Sun Tzu and the Art of Business* (New York: Oxford University Press, 2000).

14 Khoo Kheng-Ho, *Applying Sun Tzu's Art of War in Managing Your Marriage* (Malaysia: Pelanduk, 2002).

dan dolaşmak yeterliydi. Asıl beceri, rakiplerin çoğunun farkında olmadığı yeni ürünleri üretmek, yeni hizmetleri yaratmak, hatta yeni piyasaları oluşturmaktı. Sun Tzu buna biraz da ahlaki giriftlik katmıştı. Onun zengin olmak için 'iç-bilgileri' kullanan hayali hilekâr taciri ya da dolandırarak veya korkutarak zenginleşen gangsteri çekici bulduğu varsayılmaktaydı. Klasik dönemlerin hilekârları gibi bunlar da kurnazlıklarıyla hayranlık toplayabiliyorlardı, ama beri yandan, dürüst insanların kandırılıyor olması da derin bir tedirginlik yaratıyordu. Dışardaki bir düşmanı kandırmak ya da zeki oyunlarla aldatmak belki hoşa gidebilirdi, ama bu taktikleri içerde kullanıp haksız avantaj kazanmanın yine de uygunsuz bir yanı vardı.

Sun Tzu'ya duyulan hayranlığın bir başka nedeni de, Asyalıların düşünüş biçimini anlamaya yarayabileceği düşüncesiydi. Pasifik Savaşında kesin bir yenilgiye uğramış olan Japonya, görünüşe göre bir zamanlar Amerikalıların sahip olduğu (ama sonra unuttuğu) iş metotlarını uygulayarak rekabet avantajı kazanmıştı. *Savaş Sanatı* farklı bir felsefi bakış açısı sunuyordu. Sabır ve zekâdan yararlanarak, dinamik durumları son derece iyi kavrayarak ve rakibin yetenekleriyle niyetini anlamaya çalışırken kendininkileri saklamakla ilgili bir yaklaşımdan söz ediyordu. Bununla karşılaştırıldığında, Amerikalı yöneticiler miyoplaşmış, finansa ve kısa vadeli sonuçlara takılıp kalmışken, hasımları uzun vadeli düşünmekte ve ürünlere odaklanmaktaydı. 17. yüzyılın kılıç ustalarından Miyamoto Musaşi çok önemli bir Japon kimliğiydi. Ölümü yaklaşırken felsefesini, öğrencilerine bırakmak üzere *Beş Halka Kitabı*'nda (*Go Rin No* Şo) kaydetmişti. Kendisi birçok savaşlara katılmış olmakla birlikte, asıl becerisi düello alanındaydı. Bu sanat dalında 13 yaşındayken sivrilmiş ve sürekli olarak uygulamış, geliştirmişti. Musaşi'nin düelloya yaklaşımı bir dereceye kadar hile de içeriyordu

(örneğin rakibinin sinirini bozmak amacıyla geç gelmek ya da onu şaşırtmak amacıyla erken gelmek gibi). Ama kuvvetini ve becerisini görmezden gelmeye de olanak yoktu. İki elinde birer kılıçla dövüşürken yine de hançerini fırlatabiliyordu. Sağken en azından altmış düello yapmış ve hiçbirinde yenilmemiş olduğu söyleniyordu. Musaşi kendi felsefesinin her tür dövüşte işe yaradığını söylese de, düelloya özel bir perspektif getirdiği kesindi – özellikle de amacı, yani hasım tarafı öldürme amacını düşündüğümüzde.

Genel yaklaşım açısından, *Savaş Sanatı*'yla çok ortak noktası vardı (zaten Musaşi'nin de o kitabı okumuş olduğu belliydi).[15] Musaşi, stratejiyi "savaşçının sanatı" olarak tanımlarken, komutanlar tarafından uygulandığını söylemekteydi. İçgörülerinin önemini, "bugün dünyada Stratejinin usullerini gerçekten anlayan hiçbir savaşçı yok," diyerek kaydetmekteydi. Konuyla ilgili olabilecek her şeyin sağlam şekilde incelenmesinden ("En küçük şeyleri de, en büyük şeyleri de, en sığ ve en derin şeyleri de bil") gelecek olan sezgisel bilgeliğin geliştirilmesini istiyor, her koşulda sakin kalınmasını vurguluyor, karşı karşıya toslaşmalardan hoşlanmadığı için esnekliği ve taktiklerde değişiklikleri (açıkça görülebilen bir yöntem karşı tarafa kırılganlıkları saptama fırsatı vereceği için) öneriyordu. Düşmanın tam odaklanmadığı bir durumda vuruşu yapmak için yüksek yere ulaşmayı, düşmanın solak mı yoksa sağ elini kullanan biri mi olduğunu kontrol etmeyi, onu zor araziye doğru itmeye çalışmayı öğütlüyordu. Zamanlama önemliydi, bunun anlamı da, tempoyu değiştirmek ve hep tetikte olmaktı. Tercihi, ilk saldıran olmaktı, ama

15 William Scott Wilson, *The Lone Samurai: The Life of Miyamoto Musashi* (New York: Kodansha International, 2004), 220; Miyamoto Musashi, *The Book of Five Rings: A Classic Text on the Japanese Way of the Sword, translated by Thomas Cleary* (Boston: Shambhala Publications, 2005).

düşmanın gücünün artış çizgisinde mi, yoksa iniş çizgisinde mi olduğuna dikkat etmek gerekiyordu.

Bazılarının iddia ettiği gibi bunlara bakarak kazanan bir Japon iş stratejisi çıkarılıp çıkarılamayacağı pek o kadar belli değildi. *Beş Halka Kitabı* genel okura yönelik değildi, belli bir savaş sanatı üslûbunda eğitilen ve o sanatın farklı manevî temellerine uyumlanmış kişilere yönelikti. Güvenilir bir kaynak bunu "anlaşılmazlığın sınırında veciz" olarak nitelemiş ve bu "anlaşılmazlığın" da bu metnin Rorschach lekeleri gibi kullanılmasına izin verdiğini, modern okurların (belki iş adamlarının) buna bakarak türlü türlü anlamlar çıkarabileceğini" ileri sürmüştür.[16] Musaşi Japonya'da ne kadar ciddiye alınırsa, stratejik içgörü işlevi o kadar azalacak, rol modeli olarak kullanılması o kadar artacak gibi görünüyordu – Samuray kahraman, alçak gönüllülüğü, iç huzuru, cesareti, kuvveti ve acımasızlığı için nasıl alkışlanıyorsa, tıpkı öyle.

Boston Danışmanlık Grubu (BCG) tarafından 1970'lerin sonlarında Japonya'da çalışmak üzere gönderilen George Stalk'ın ilgisi ise, Japon stratejisinin yumuşak yönünden çok sert yönüne yönelikti. Fikirlerini 1988 tarihli *Harvard Business Review* makalesinde işledikten sonra kitap haline getirdi.[17] Odak noktası, rekabet avantajı için zamanı bir kaynak olarak kullanmanın önemiydi. Kendi fikirleriyle (karar verip uygulamayı rakipten önce başarma) John Boyd'un OODA halkaları arasındaki benzerlikleri ele alarak, ikisinin de karar çemberine girişi teşvik ettiğini söyledi.[18] Bunu izleyen iddiaları (ve kullanılan dili),

16 Thomas A. Green, ed., *Martial Arts of the World: An Encyclopedia* (Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 2001).

17 George Stalk, Jr., "Time—The Next Source of Competitive Advantage," *Harvard Business Review* 1 (Ağustos 1988): 41–51; George Stalk ve Tom Hout, *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets* (New York: The Free Press, 1990).

18 İkisi Chet Richards'ın *Certain to Win: The Strategy of John Boyd as*

ABD'deki askeri reform tartışmalarını izlemiş olan herkes tanıdık bulacaktır. Stalk, bir rekabet durumunda stratejik seçeneklerin üç tane olduğunu söylemekteydi: Rakiplerle barış içinde bir arada yaşamak istemek (bunun istikrar getireceği kuşkuluydu); geri çekilmek (piyasadan çekilmek ya da konsolidasyon ve odaklanmayla gelecek olan görünürlüğü sınırlamak demekti); ya da saldırmak (büyüme yolundaki tek seçenek buydu). Ama doğrudan saldırı demek olan fiyat düşürme ve büyüme kapasitesini sınırlama adımları, yüksek risk taşırdı, o halde en iyi seçenek "dolaylı saldırı" olacaktı, buradaki sürpriz unsuru rakipleri saldırının hızı karşısında afallatır, cevap veremeyecek duruma sokardı. Stalk Japonların bunu, "planlama halkalarını" sıkılaştırarak nasıl gerçekleştirdiğini tarif ediyor, yeni bir ürünün geliştirilmeye başlamasından müşteriye ulaşmasına kadar nasıl uyguladıklarını anlatıyordu. Bu yalnız para tasarruf etmekle kalmaz, aynı zamanda rakipleri arayı kapatmak için bocalar durumda bırakırdı.[19]

"Bir Savaş Alanı Olarak İş Dünyası" literatürünün altında yatan ciddi soru, iki faaliyetin birbirine yeterince benzeyip benzemediği, yani askeri stratejinin iş dünyası bağlamında da kullanılıp kullanılamayacağıydı. Bazı alanlarda, yani örneğin eğer şirketler piyasa payı için

---

Applied to Business (Philadelphia: Xlibris, 2004)'inde de bir araya gelmişlerdir.

19 Daha sonraki bir kitap, rakipleri zekâda alt etmekten çok azmekten söz etmekte, bunu da "müthiş ve dayanılmaz bir gücü üstüne sevk ederek onların "kâr yuvalarını" tehdit edip geri çekilmeye zorlayarak yapmayı konu almaktadır. Yufka yüreklilere göre bir şey değildir. Daha sonra fark eder ki, kafasındaki fikirlerin ortak teması hep "rakipleri olup bitenler karşısında şaşkın duruma getirerek yararlanmak" olmaktadır. George Stalk ve Rob Lachenauer Hardball, *Are You Playing to Play or Playing to Win?* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Jennifer Reingold, "The 10 Lives of George Stalk," Fast Company.com, 19 Aralık 2007, http://www.fastcompany.com/magazine/91/open_stalk.html.

mücadele halindeyse, kendilerini devralabilecek predatör rakiplere karşı korumaya çalışıyorlarsa ya da kırılgan bir kuruma karşı saldırı halindeyse, benzerlikler büyük gibi görünürdü. Genelde bu literatürle ilgili vaka etütleri hep kafa kafaya rekabet halinde olan şirketleri ele alırdı (Coca-Cola'ya karşı Pepsi-Cola kavgası buna klasik bir örnekti). Şirketler savaştaki orduları temsil eder şekilde konumlandırılabiliyorsa, o zaman aynı ilkelere tâbi olabilirlerdi. 1970'lerle, '80'lerde ABD'nin askeri stratejistleri, Sun Tzu ile Liddell Hart'ın konuya ne kadar uyduğunu araştırmaya, manevra savaşlarının değerleriyle hayal gücünden yoksun ve pahalıya patlayan yıpratma savaşları arasındaki farkları incelemeye koyuldular. John Boyd'un da teşvikiyle, hasım tarafın karar halkalarına nasıl sızılacağını, onları şaşkın durumda bırakmanın nasıl başarılacağını incelediler. Aynı temalar, biraz gecikmeyle de olsa, iş dünyası stratejistleri tarafından da ele alındı. Bazılarının Boyd'un çalışmalarından haberdar olduğu belliydi.

Askeri stratejiler ancak nadiren testten geçirilebiliyor, sonuçlar umulduğu kadar kesin olmuyordu, ama gelecekteki karşılaşmaların koşullarını değiştirmeleri beklenebilirdi. İş stratejileri ise her gün denenmekteydi, ama orada bazı şirketlerin kendilerine özgü fırsatları olabiliyor, bunlardan yararlanılması, kalıcı avantajlar sağlayabiliyordu. Askeri stratejinin yalnızca devletlerle, sabit ve değişmeyen kimliklerle ilgili olduğu doğru değildi. Devletler, nadiren de olsa ortadan kalkabiliyor, devralınabiliyor, parçalanmalardan yeni devletler doğabiliyordu. İş dünyasında ise bu çok daha olağandı ve ikisini birbirinden ayıran an büyük farkın da bu olması mümkündü. Şirketler bölünebilir, devralınabilir, yok olabilir, yenileri oluşabilirdi. Bu durum iç organizasyonla dış çevrenin karşılıklı etkileşimini daha karmaşık hâle getiriyordu. Ne var ki, stratejik literatür bu etkileşime pek az dikkat yö-

neltmekteydi. Sosyal bilimlerin çeşitli dallarının da duruma yardımcı olamadığı bazıları tarafından ileri sürülmüştür. Genelde ekonomi, firmalarla piyasalar arasındaki ilişkilerle ilgilenirdi. Sonunda organizasyon yapılarına yönelik baskınları, gerçi etkiliydi, ama genellikle felâketle bitiyordu. Organizasyonları anlama açısından sosyoloji çok daha fazla yardımcı olabiliyordu, ama bu da ancak operasyon ortamındaki ilişkilerin analizinde kullanılan araçlar azsa ve cezalandırma eğilimi yoksa mümkündü. Literatürdeki bölünme, bizim bu yollardan birincisini izleyip ekonomiye bakmamızı gerektiriyor; ancak ondan sonra ikinciye, sosyolojiye dönebiliriz.

32. BÖLÜM

Ekonominin Yükselişi

Ekonomistlerin ve politik filozofların fikirleri, doğru oldukları zaman da, yanlış oldukları zaman da, sanıldığından çok daha güçlüdür. Aslında dünyayı yöneten güç de bunun dışında bir şey değildir. Kendilerini her türlü entelektüel etkinin istisnası sayan pratik insanlar, genellikle son kullanım tarihi geçmiş ekonomistlerin kölesi durumundadır.

– John Maynard Keynes

Ekonomi, stratejik yönetim konusunda neredeyse hegemonya sayılacak bir duruma ulaşmıştır. Nedeni, bu entelektüel amaca benzersiz şekilde uygun olması değil, RAND Corporation ve Ford Foundation gibi kurumların onu yeni 'karar verme' biliminin temeli yapmaya ve promosyonunda kullanmaya karar vermiş olmalarıdır. Bu kurumların ikisi de, bu amaçları doğrultusunda iş yönetimi okulları tarafından desteklenmektedir. Tıpkı Platon'un felsefesinde olduğu gibi, ebedi gerçekleri sunabilecek yeni bir meslek dalı yaratılmış, bu yolda daha öncekilerin karalanması veya karikatürize edilmesi yolu seçilmiştir.

Bu hikâyeye başlamanın en uygun yeri RAND Corporation'dır. O kuruluşu önceki bölümde oyun teorisi-

nin ve resmi bir karar biliminin geliştirilebileceği inancının yuvası olarak belirlemiştik. Bu çabanın inanılırlık kazanması, nükleer silahlar meselesinin ortaya çıkardığı çok özel sorunlar nedeniyledir. Çabalar, düşüncelerin yalnız stratejiyle değil, ekonomiyle de ilgili olması gerektiğini göstermiştir, çünkü güçlü bilgisayar yetenekleri sayesinde insan aktivitesinin modellenmesi mümkün hâle gelmiştir. Philip Mirowski, bilgisayar yeteneklerinin gelişmesine paralel olarak gelişen "Cyborg bilimleri"yle ilgili yazılar yazmış, bunların insanla makine arasında yepyeni etkileşimleri yansıttığına işaret etmiştir. Bu durum doğayla toplum arasındaki farklılıkları yıkmış, modeller birbirine benzemeye başlamış, "gerçeklik"le simülakra arasında bir yere yerleşmiştir. Savaş döneminde atom bombası projesi sırasında benimsenen Monte Carlo simülasyonları, verilerdeki belirsizliklerle başa çıkma çabalarını yansıtmaktadır ve bu sayede, örneğin yeni deneylerin yolu açılmış, karmaşık sistemlerin mantığı gibi, belirsizliklerle kaostaki düzen formları arasında dolaşmanın yolları da araştırılmıştır.[1] RAND analistleri bunları, var olan düşünce paternlerini desteklemekten çok, onların yerine geçebilecek yaklaşımlar olarak algılamıştır. Dinamik sistemlere sahip, bileşen parçalar arasında durmadan değişen etkileşimlerin karakterini araştırmak mümkün hâle geldikçe, basit sebep-sonuç etkilerinin artık geride bırakılabileceği düşünülebilmektedir. Savaştan önce popüler hâle gelmeye başlayan, oldukça düzenli ve istikrarlı sistem modelleri, şimdi yeni anlamlar kazanabilecektir. Yoğun bilgisayar işlevinin söz konusu olmadığı alanlarla ilgili olarak bile doğal ve sosyal bilim çevrelerinde giderek bir rahatlama söz konusu olmuş, formel ve soyut modellerle, bunların

1 Mirowski, *Machine Dreams*, 12–17 (bkz.. 12, n. 11). *Cyborg* terimi ancak 1960'larda, yapay teknolojik organlara sahip insanlardan söz edilirken ortaya çıkmıştır.

yalnızca daracık bir erişilebilir gerçeğin doğrudan gözlemine dayanmaması nedeniyle, çok daha büyük ve başka yolla ulaşılamayacak gerçeklere ulaşma yolunu açabileceği umulmaya başlamıştır. Artık yapılabilecek analizler, insan zihninin tek başına asla kalkışamayacağı türdedir. Operasyonel araştırma dalında yazılan ilk ders kitaplarından birinde, bu çalışmaların "yeni konulara karşı 'kişiliğin dışında' bir merak gerektirdiğine," "destekten yoksun beyanların reddedilmesini" şart kılarken, "kararların (kaba bir tahminle bile olsa) birtakım niceliksel esaslara dayalı olması gerektiğine" işaret edilmektedir.

Konuya yepyeni bir ivme kazandırdığı için kilometre taşı sayılan 1957 tarihli kitaplarında Duncan Luce ile Howard Raiffa, "kazanandan yana olma yolundaki saf duygunun, oyun teorisinin sosyolojide ve ekonomide bir sürü sorunu çözeceği, çözmese bile oraya varma sürecini birkaç yıllık çalışmalara indireceği iddiasının" çökmüş olduğunu vaktinden önce ilan etmiş bulunmaktadırlar.[2] Sosyal bilimcileri, oyun teorisinin tanımsal olmadığını kabullenmeye teşvik etmişlerdir. O teori daha çok "(şarta bağlı) normatif" sayılabilecektir. Ne insanların nasıl davrandığını ne de – belli bir amaca ulaşmak için - mutlak açıdan nasıl davranmaları gerektiğini göstermektedir.[3] Ama bu uyarıları görmezden gelinmiş, oyun teorisi "normatif olmaktan çok tanımsal" bir araç olarak benimsenmiştir.

Bunun nedenlerinden biri, Nash dengesinin geliştirilmesi olmuştu. Matematikçi John Nash (akıl hastalığıyla mücadelesi bir kitaba ve bir filme konu olan kişi) tarafından geliştirilen ve onun adını alan bir denge teorisiydi.[4] Sonu sıfır olmayan oyunlarla ilgiliydi. Ana fikir, bir denge noktası bulmaktı. Fizikte kuvvetlerin birbirine denk ol-

---

2 Duncan Luce ve Howard Raiffa, *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey* (New York: John Wiley & Sons, 1957), 10.

3 *A.g.e.*, 18.

4 Sylvia Nasar, *A Beautiful Mind* (New York: Simon & Schuster, 1988).

duğu nokta kavramıyla karşılaştırılabilecek bir fikirdi. Bunda oyuncular, amaçlarına ulaşmanın *optimum* yolunu arıyorlardı. Denge noktasına, oyunculardan hiçbirinin (diğerleri değiştirmedikçe) değiştirmeye ihtiyaç duymayacağı bir dizi strateji benimsemesiyle ulaşılabiliyordu.[5] Nash'in katkısı, ekonomistler arasında "20. yüzyılın en değerli entelektüel ilerlemelerinden biri" olarak alkışlanmaktaydı.[6] Ama stratejiye katkısı sınırlıydı. Bir yanda, denge noktalarının bulunmayışının kaosa yol açması durumu vardı; diğer yanda da, çok fazla nokta olduğunda ortaya kuşkulu bir durum çıkıyordu. Buna karşılık Tom Schelling, devletlerin, organizasyonların ve bireylerin karşılaştığı gerçek durumları aydınlatan soyut akıl yürütmeleri kullanmanın mümkün olduğunu ortaya koymuştu. İnsanlara, stratejiyi pazarlığa yardımcı bir kavram olarak düşünmelerini önermekteydi. Nükleer çağın korkunç paradokslarını da büyük bir içgörüyle araştırmaktaydı. Ama matematiksel çözümlerden kesinlikle uzak duruyor, çeşitli bilim dallarından yararlanıyor, yani katıksız bir genel teori geliştirme çabalarına girişmiyordu. Mirowski, Nash'in işbirliğine yanaşmayan rasyonalizminde eksiklikler görürken, Schelling'in yaklaşımını da daha çok bir oyuna benzetiyor, kinayeli analiz yöntemlerini de kolaya kaçmak olarak nitelendiriyordu. Schelling, oyun teorisinin sınırlayıcı formlarından da, Nash'in zor matematiğinden de kaçınarak, iletişimsiz iletişim ve rasyonalitesiz rasyonalite konularında paradokslu teoriler getirmekteydi.[7] Mirowski, Schelling'in kavram geliştirici olarak önemini azımsıyor, davranış ve beklenti modellemeleri konusunda da formel teorilerin sınırlı olduğunu kabullenişini

5 John F. Nash, Jr., *Essays on Game Theory*, önsöz: K. Binmore (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1996).

6 Roger B. Myerson, "Nash Equilibrium and the History of Economic Theory," *Journal of Economic Literature* 37 (1999): 1067.

7 Mirowski, *Machine Dreams*, 369.

beğenmiyordu. "Ampirik kanıtlar bulunmadıkça, sonu sıfır olmayan manevra oyunundan çıkarılabilecek anlamlar, yalnızca formel dedüksiyonla çıkarılabilecek olandan fazla olamaz, belli bir esprinin komik olmasını şart koşmakla aynı düzeyde kalır," diyordu.[8] Ama Schelling'in hayranlarının sayısı, taklitçilerininkinden fazlaydı. Ekonomide Nash, ana akış mecrasına dahil olmayı başardı.

RAND bütçesinden gelen olağanüstü desteklere ek olarak bilgisayarda kaydedilen ilerlemeler, sosyal bilimleri yepyeni bir yere getirmişti. Etkiler özellikle ekonomide çok çarpıcıydı. Ortodoks ekonomistler 1930'ların büyük krizinde sorunlarla karşılaşmışlar, bu da gelişkin istatistiksel analizle desteklenen daha fazla ampirik yük getirmişti. Kilit kişilerin çoğu analitik teknikleri savaş döneminin operasyonel araştırmaları sırasında öğrenmişti. Vurgularda ve yaklaşımda önemli farkların bulunması durumunda bile (örneğin Chicago Okuluyla Cowles Komisyonu olayında görüldüğü gibi) yine de çok fazla ortak nokta vardı. (Cowles Komisyonu 1932'de, ekonomik verilerin kolektif ve istatistiksel analizini ilerletmek amacıyla kurulmuştu.) Aslında kökleri neo-klasik geleneğe dayalıydı, Walras ve Pareto'ya kadar giden bir çizgideydi ve en güvenli varsayımın bireysel rasyonalite olduğu kanısındaydılar. En tanınmış Chicago ekonomisti Milton Friedman'ın dediği gibi, "Bireyin bu kararları verirken sanki bir tek amacı maksimize etmeye çalışıyormuş gibi davranacağını varsaymamız gerekiyor."[9] Friedman insanların gerçekten o kadar rasyonel davranıp davranmadığıyla, karmaşık istatistik kurallarını izleyip izlemedikleriyle konusundaki tartışmanın gereksiz olduğu kanısın-

8 Richard Zeckhauser, "Distinguished Fellow: Reflections on Thomas Schelling," *The Journal of Economic Perspectives* 3, no. 2 (İlkbahar 1989): 159.

9 Milton Friedman, *Price Theory: A Provisional Text*, düzeltilmiş baskı. (Chicago: Aldine, 1966), 37. (Alıntı: Mirowski)

daydı. Teori için verimli olan, bir tahmindi. Sonra o tahmine dayalı öneriler, kanıtlar karşısında test edilebilirdi.

Friedman'la arkadaşları yöntemsel olarak pragmatiktiler, ama piyasanın hükümet burnunu sokmazsa daha iyi işleyeceği konusunda oldukça dokmatiktiler. Bu noktada, 1938'de İngiliz vatandaşlığına geçen ve Londra İktisat Okulunda ders vermekte olan Friedrick Hayek'in etkisi altındaydılar. Hayek daha sonra, 1950'de Chicago'ya geçmişti, ama orada ekonomi bölümünde değildi. En ünlü kitabı olan *The Road to Serfdom* (Köleliğe Giden Yol) savaş yıllarında yayınlanmış, sosyalizmin ve savaş koşullarının etkisiyle ivmesini yükseltmekte olan merkezi planlama eğiliminin tehlikelerine karşı uyarılarda bulunmuştu. Bu arada, Cowles Komisyonu da John von Neumann'ın etkisindeydi ve RAND da sponsorlarıydı. Onlar da yeni metodolojik sorunlarla meşguldüler ve sağlam modellerin aydın bir politikayı destekleyebileceğini düşünüyorlardı. Hangisi olursa olsun, oyun teorisiyle ilintilendirilen varsayımlar ve metotlar, sonradan yeni tür sosyal bilimleri geliştirmeye yönelik daha büyük bir projenin parçası haline geldiler.

Ekonomi İş Dünyasına Giriyor

Büyük hükümet teşkilatlarında ve büyük şirketlerde yönetimin nasıl etkinliği ve ilerlemeyi sağlayan ana araç haline gelebileceğine ilişkin araştırmaların ön safında Ford Vakfı bulunuyordu. 1940'ların sonlarında Vakıf, Ford Şirketinin Detroit ve çevresindeki ihtiyaçlarına odaklanmaktan uzaklaşmış, daha geniş bir gündemi izlemeye başlamıştı. Hem Henry hem de Edsel Ford'un ölmesinden sonra Vakfa gelen paralarda büyük artışlar olmuştu. Geleceğe dönük amaçları seçecek çalışma komitesinin başına getirilen kişi H. Rowan Gaither'dı; daha sonra RAND

Corporation'ın başkanı olacak, ardından da Vakfın başkanlığını üstlenecekti. Sosyal bilimlerin ulusa hizmet etmek üzere seferber edilebileceğinden, hatta edilmesi gerektiğinden emindi. Bunun için de bilimi anlayan, uygulanmasındaki olanakları görebilen yöneticiler gerekiyordu. 1958'de Stanford İşletme Okulunda temasa geçerek "Sovyet tehdidinin bizi nasıl harekete geçmeye, Amerikan yönetimlerinin en üst bilgilerini bir araya getirmeye – ve sonunda da yönetim bilimine eşi görülmemiş boyutlarda ulusal sorumluluk kazandırmaya zorlayacağını" tartıştı.[10]

1959'da Vakfa hitaben yazılan bir raporda, çok sayıda işletme okullarına "utanılacak kadar düşük standartta öğrencilerin" kabul edilmesinden yakınılmakta, bazı okulların da o standardı bile tutturamadığı belirtilmekteydi. Çarpıcı bir örnek olarak, Güneydeki okullardan birinde seçmeli dersler arasında "yemek pişirmenin ilkeleri" dersinin de bulunduğuna işaret ediliyordu. Bir yandan da, iyimser bir bakış açısıyla, "yönetim bilimi"nin öğrencilere karar vermenin bir metodolojisi olarak öğretilmesiyle bu durumun düzeltilebileceği ifade ediliyordu. Kendi yargılarına dayanmalarının öğretilmesi yerine (o sıra Harvard müfredatının temeli buydu), niceliksel metotlara ve karar teorilerine girmeleri öğretildiğinde, öğrencilere daha analitik ustalıklar kazandırılabilirdi. Gaither'in etkisiyle Ford, çok büyük miktarlarda parayı başta gelen işletme okullarına aktararak mükemmellik merkezleri oluşturmaya, gelecek kuşakların öğretmen ve öğrencilerinde profesyonelliğin entelektüel kalibresini yükseltmeye çalıştı. Yirmi yıl boyunca ABD'deki işletme okullarının sayısı üç katına çıktı, master yapan öğrenciler de ona göre yükseldi. 1980'e gelindiğinde, elli yedi bin öğrenci, mas-

10 Ref. Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Higher Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), 239–240.

ter alarak altı yüz okuldan mezun olmuş ve tüm master mezunlarının yüzde 20'sini oluşturmuştu. Aynı sıralarda akademik işletme dergilerinde de büyük artış gözlemlendi, onların da sayısı, 1950'lerde yirmi kadarken yirmi yıl içinde iki yüzü buldu.[11]

Paradan en çok yararlanan Harvard olmuş, Hawthorne çalışmaları orada ciddi araştırmanın yararlarına örnek gösterilmişti, ama sosyal bilimlerden entelektüel enerji kaynağı olarak yararlanma konusunda başı çeken, Carnegie Teknoloji Enstitüsünün Sınaî Organizasyon Lisans Üstü bölümü olmuştu. Carnegie çalışmalarının başında bulunan Lee Bach, en iyi kararların en iyi akıl yürütme süreçlerinden geleceğine inanan biriydi. "Zihinlerimizin karar vermede kullandığı değişkenleri ve mantık modellerini inceleyerek o modellerin mantığını sürekli iyileştirmekle" konuların netleşip su yüzüne çıkacağı yolunda tahminlerde bulunmuştu.[12] Kurumunda çalışmaya davet ettiklerinden biri, siyaset bilimci-ekonomist Herbert Simon, "işletme eğitimini *meslek ziyankârlığı* olmaktan kurtarıp bilime dayalı profesyonelliğe çevirme kararlılığı" şeklinde ifadeler hatırlıyordu. 1965'e gelindiğinde, Ford, "niceliksel analizin ve model oluşturmanın kullanımında artışlar olduğunu bildiriyor, ekonomi, psikloloji ve istatistik konulu meslek dergilerinin da daha çok yayınlandığına işaret ediyordu.

İlk kavramlar, vaka etüdü metodunu ekonomiyle Harvard'da yaptıkları kadar sıkı bağlamak, ekonomik teoriyi bir gerçekçilik dozu içinde verirken vaka etütlerini de keskinleştirmekti. Denge yavaş yavaş, daha çok araştırma ve daha az tariflere, daha çok teori ve daha az pratiğe doğru kaydırılacaktı. Pek az denge bulunabildi. Daha sonra bunun bir "taktik hata" olduğu kabullenildi. Ford'un işlet-

11 *A.g.e.*, 292, 307.
12 Alıntı: Age., 272.

me okullarındaki akademik mükemmellikte ısrarı bile zaman içinde ekonomistlerin hakimiyeti altında kaldı – onlar diğer mesleklerle uyumlanmaya fazla ilgi göstermedikleri gibi, gerçek dünya uygulamalarına bile pek kaygılandıkları yoktu. Ama 1960'ların başlarında, tertemiz bir soluk gibi görünüyorlardı. Pratiği vurgulayıp teorikten uzaklaşmak, hiçbir teori kalmaması noktasına varmıştı; bu da her şeyi sağduyuya ve kişisel yargılara bırakmak demekti. Bu açığı kapama konusunda ekonominin şansı, diğer (daha yumuşak) sosyal bilimlere göre daha yüksekti. Bu durum daha küçük çaplı modelleri teşvik ediyor, yönetimin girift sorunlarından uzağa, çekirdek ilkelere yönlenilmesine çanak tutuyor, ilerde bu yöneticilerin rasyonel davranacağı varsayılıyordu (yöneticiler de zaten kendilerini öyle hayal etmekteydiler). Varsayımların netliği, hipotezlerin keskinliğinde ve test edilebilirliğinde kendini gösterecekti. Yöneticiliğin karşısındaki zorluk, organizasyonları için en iyiyi başarmaktı. Her bireyin ve her organizasyonun amacı olan teorileri kullanmak makul gibi geliyordu.

Değişim Harvard'da kendini göstermeye başlamıştı. Şirket stratejilerini o günlerin kibar geleneğine göre işleyen iş politikası dersi, bir dizi formül olarak değil, şirketin misyonu, farklı uzmanlığı olarak ele alınıyor, yöneticilerinin sahip olduğu değerleri yansıtıyordu, ama pek popüler bir ders değildi, çok geçmeden kaldırıldı, yerine "Rekabet ve Strateji" dersi geldi, onun da içindeki "genel müdür ve toplum değerleri" ünitesi kaldırılmıştı.[13]

Rekabet

Ekonomik teorilere yönelik ilgiyi yaratan, yalnız arz tarafının ihtiyaçları değil, iş dünyasının talep tarafından gelen değişimleriydi. Planlama süreçlerine vurgu yapılması,

13 *A.g.e.*, 253–254. 275, 268–269, 331.

az sayıdaki dev şirketlerin, yani finansal olanakları çok yüksek, politik gücü de kıyas edilemeyecek düzeyde olan, sürekli büyüyen bir ekonomide zengin ürün yelpazeleri sunan şirketlerin isteğiydi. Gerçi bu dev şirketler için de iç organizasyon büyük bir sorundu, çünkü boyutları ve güçleri nedeniyle, ayrıca anti-tröst yasasının baskısıyla, rekabet durumu çok da önemli sayılmıyordu. O kelime zaten Chandler'ın *Strateji ve Yapı*'sında da, Drucker'ın *Yöneticiliğin Uygulanması*'nda da, sözlükçelerde geçmiyordu.

Yeni ya da ölmekte olan piyasalardaki daha küçük, yapısı daha basit firmalarda ise zorluklar çok farklıydı; ama büyük şirketler için de yeni sorunlar belirmeye başladı. İrisi de, ufağı da, giderek artan bir yabancı rekabetiyle karşılaşıyordu, bunun çoğu, yeni tüketici teknolojilerine ve düşük fiyatlara ağırlık veren cüretkâr Japon şirketlerinden gelmekteydi. Bazı temel yapısal değişiklikler yer almaktaydı: İmalattan hizmetlere kayma, yeni bir şirket türüne ihtiyaç gösteren yeni teknolojiler, yeni tip mallar – ve hepsine ek olarak da giderek gizemli birtakım finansal araçların geliştirilmesi söz konusuydu. Bazı geçici faktörlerin de etkileri ciddiydi; örneğin 1974'te petrol fiyatlarının yükselişi ve hemen ardından duraklamayla enflasyonun bir arada gelmesi gibi.

Başlangıçta bu sorunlarla, işletme okulları değil, danışmanlar karşılaştı. Yine de onlar çalışma konuları nedeniyle iş ortamındaki streslere, birbirini izleyen değişimlere uyum sağlayabiliyorlardı. Bruce Henderson tarafından 1964'te kurulmuş olan Boston Danışmanlık Grubu (BCG), stratejiyi "rakiplerle doğrudan mukayeseler yapmak" olarak anlıyor, bunun önemini özellikle maliyet yapılarında görüyorlardı. İşletme okulları hâlâ spesifik ve benzersiz durumların analizini teşvik ederken, Henderson, danışmanların yeni müşterilerle ilgili durumlarını düşünüp, rehber olarak kullanabilecekleri güçlü teoriler aramaya

başlamıştı. Henderson'un yaklaşımı tümevarımcı olmaktan çok, tümdengelimciydi. Amaç, şirketle seçtiği piyasa arasında "anlamlı, niceliksel bir ilişki" bulabilmekti.[14]

İş stratejisi dalındaki pek çok kimse gibi Henderson'un da geçmişi mühendisliğe dayalıydı. O nedenle, dengeyi kollayan sistemler fikri ona cazip geliyordu. Orada, bilgisayarlarla çalışan ve rakipleri olan bir sistemde stratejinin amacı, dengeyi önce bozup sonra daha avantajlı bir şekilde yeniden kurmaktı. Önlerindeki zorluk ise, "girift yapılı şirketlerde bunu koordine bir şekilde yapmaya olanak verecek" yeterince sarih bir düşünce sistemini geliştirmekti."

Henderson'un benimsediği yaklaşım, Ansoff'ta gördüğümüz karmaşıklığın tam tersine, mikro-ekonomik metodoloji uygulayarak "güçlü basitleştirmeler" oluşturmak, sonra da BCG'nin bunu şirketlere satması şeklindeydi.[15] Ona şöhretini kazandıran basitleştirme, "tecrübe eğrisi" oldu. Havacılık sanayiindeki erken dönem çalışmalarından esinlenmiş bu ana fikre göre, birimler ne kadar çok üretim yaparsa, maliyet o kadar düşecek, kâr o kadar yükselecekti. Bir eğriyle ifade edildiğinde bu bize bir rekabet ilişkisinin durumunu gösterebilirdi. Burada varsayım, aynı ürünü üreten firmalarda maliyet farklarının büyük ölçüde piyasa payından geldiği yolundaydı. Böylece de, artan piyasa payının etkisini hesaplamak mümkündü. Şirketler maliyetlerin sistematik şekilde düştüğünü görecek, nedeni de uyguladıkları üstün üretkenlik tecrübesi olacaktı. Bu metodoloji, şirketleri toplam maliyetlerine bakmaya, ölçek ekonomilerini tanımaya yönlendiriyordu, ama beri yandan da ciddi şekilde yanıltıcıydı. Olgun bir sanayide eğri giderek yassılacaktı. Hatta dibe doğru bir

14 Pankat Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective," *The Business History Review* 76, no. 1 (İlkbahar 2002): 37–74, 44–45.

15 Seymour Tilles ile röportaj, 24 Ekim 1996.

yatışı da getirebilirdi, çünkü yüksek verim beklentisiyle fiyatlar düşürülmüş olacak, ama o yüksek verim gelmeyebilecekti. Bu durumda yatırım olanağı da küçülecek demekti. Ford'un Model T'sinin de bize gösterdiği gibi, maliyeti minimumda tutulan iyi bir ürün bile daha iyi bir ürün karşısında tuzağa düşebilirdi.

BCG'nin ikinci güçlü basitleştirmesi de büyüme oranı matrisiyle ilgiliydi. Bir matris çiziliyor, bir eksene piyasadaki büyüme, diğerine de piyasa payı işleniyordu. Şirketler o zaman kendi çeşitli faaliyetlerini matrise koyabiliyorlardı. En iyisi, büyüyen bir piyasada yüksek paya sahip olmaktı (yıldızlar), en kötüsü de, durağan ya da düşen bir piyasada düşük paya sahip olma durumuydu (köpekler). Öbür iki kategori de "nakit inekleri"yle "soru işaretleri"ydi. Grafikler güçlü, mantık da ikna ediciydi. İnekler, bakıp beslenmesi gereken kutudaydı, yıldızları desteklemek gerekiyordu, köpekler ise "sermayesi geri çekilecek grup" sayılıyordu. Bunlar bir kere halledildikten sonra, ciddi düşünmek gereken bir tek, "soru işaretleri" kutusu kalıyordu. Ama bu grafiğin de yanıltıcı bir yanı vardı. Eleştirenlerden John Seeger'ın işaret ettiği gibi, "Köpekler dost olabilir, ineklerin üretken kalabilmek için ara sıra bir boğaya ihtiyacı olabilir, yıldızlar ise yanıp yok olabilirlerdi." Seeger "analizleri ve sağduyuyu kaldırıp yerine yöneticilik modelleri koymanın tehlikelerine karşı uyarıda bulunmaktaydı. Bir teori, zarif ve basit görünüyor diye, "kullanımı garantili sayılamazdı."[16]

İşletme okullarından birinin duruma bir çare bulması için 1980 yılına kadar beklemek gerekti. Yine mühendislikten gelen, rekabet sporlarına meraklı biri olan Michael Porter, Harvard'da master programına yazıldı. Orada ona holistik, çok boyutlu "iş politikası" felsefesi öğretildi. Ama

16 John A. Seeger, "Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix," *Strategic Management Journal* 5 (1984): 93–97.

o daha sonra doktorasını "çalışma ekonomisi" dalında yapmak üzere kaydoldu. Aldığı derslerden biri de sınaî organizasyondu. Bu alan, ekonominin iş dünyası stratejilerine en yaklaştığı alandı, çünkü kusurlu rekabet durumlarını inceliyordu. Kusursuz rekabette ekonomik teorinin geliştiği postüla, alıcılara ve satıcılara açık olan seçeneklerin sonunda spesifik bir fiyat çevresinde denge potansiyeli yaratacağı şeklindeydi. Yani kusursuz rekabet, tanımı itibarıyla, tek bir birimin özel ve başarılı bir stratejiye sahip olmasına yer bırakmıyordu. En kusurlu rekabet ise tam bir tekel olur, tek bir tedarikçi kendi istediği fiyatı koyar, stratejiye yine pek dar bir alan bırakırdı. Oligopolcuların seçenekleri vardı; piyasa onları tam sıkıştırmazdı, ama rakiplerinin adımlarından etkilenirdi. Oligopolcunun stratejik olması gerekirdi, çünkü o adımları önceden kestirmek zorundaydı. Böyle bir durumu yönetecek kanun yoktu, bu nedenle de Simon, oligopolü "ekonomik teorinin kalıcı ve silinmez skandalı" olarak ilan etti.[17]

Ekonomistler açısından bunun işaret ettiği nokta, bazı piyasaların neden kusursuz rekabetin standart modellerinden saptığı konusuydu. Kârlar zaten şirketi canlandırmaya yetecek düzeyin üzerinde olacaktı, ama bazı sanayiler çok daha kârlı durumdaydı. Nedeni rekabet baskısının olmamasıydı, o da "giriş engelleri" yüzündendi – yani piyasada yeni bir konum elde etmeye çalışırken karşılaşılan zorluktu. Ekonomik yaklaşımın sanayi kuruluşlarına etkisi, o engelleri azaltmak ve piyasaları daha rekabetçi duruma getirmek olmalıydı. Porter, işletme okulundan gelme biri olarak, teoriyi tepetakla etme fırsatını gördü. Strateji öğrencilerinin doğal tutumu buydu zaten, sanayii topyekûn ele almak yerine, bir şirketin görüşüne göre

17 Herbert A. Simon. "From Substantive to Procedural Rationality," içinde, Spiro J. Latsis, ed., *Method and Appraisal in Economics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1976), 140.

tutum takınıyorlardı. Porter da, sistemin nasıl daha rekabetçi duruma getirileceğini sormak yerine, o sistemin içindeki bir tane birimin nasıl rekabet-sdışı unsurları istismar ederek, hatta daha yoğunlaştırarak kendine stratejik avantaj sağlayabileceği sorusunu sordu.

Ansoff'un izinde giderek stratejiyi "şirketi çevresiyle ilişkilendirmek" şeklinde tanımlayan Porter, şirketlere kendi rekabet edebilirlik durumlarını inceleyebilecekleri bir çerçeve sundu. Odak yine büyük şirketlere bir kılavuz sağlamaktı, ama Porter, Andrews'dan daha ihtiraslı, Ansoff'tan daha odaklanmış, Henderson'dan daha az formül eğilimine sahip biriydi.[18] Porter iki kilit konu seçmişti. Birincisi satıcı konsantrasyonu (piyasanın yüzde kaçının en büyük dört firma tarafından kontrol edildiği) ve diğeri de girişe konulmuş olan engellerdi. Buradan ortaya "beş kuvvet çerçevesi" çıkıyordu. Bu çerçeve, herhangi bir sanayii analiz etmekte kullanılacaktı. Kuvvetler, firmalar arasındaki rekabetçi husumet, tedarikçiler arasındaki pazarlık gücü, yeni girenlerin tehdidi ve ikame mâl sunumlarıydı. Her birine bağlı birkaç faktör vardı. Sunum yöntemsel ve güçlüydü, temel ilkeleri ortaya koyarken, rekabet pozisyonunu sürdürmek ve yükseltmekle ilgili bazı spesifik taktikleri içeriyordu. Bu analizin fazla statik olduğunu ileri sürerek eleştirenlere, Porter cevap olarak, beş kuvvetin her birine dikkat yöneltmek gerektiğini, çünkü bunların sürekli değiştiğini söylüyordu.

Porter'a göre, strateji zaten yalnızca pozisyonla ilgiliydi. Stratejiler mönüsü kısa bir listeydi ve seçim de rekabet ortamının durumuna göre, piyasada var olan rakiplere ve yeni gireceklere karşı savunulabilecek bir pozisyon bulmaya dönüktü. Porter üç jenerik strateji sunuyordu: Maliyetleri düşük tutarak piyasa lideri olarak kal-

18 Michael Porter, *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980).

mak, rakiplerin tehdit edemeyeceği kadar farklı bir ürüne sahip olmak (farklılaştırma), bir de, piyasanın az rakip barındıran bir kesimini seçmek (piyasa ihtisaslaşması). Bu stratejilerden birini seçmenin, ona bağlı kalmanın ve hiçbir zaman "orta yerde mahsur kalmamanın" önemli olduğunu, çünkü öyle bir durumun "düşük kârlılık" demek olduğunu söylüyordu. En iyi pozisyon çok kârlılık olduğundan, orada varınca durumu daha ileri götürecek yeterli kaynak bulunabilirdi. İşin anahtarı, piyasanın kusurlu taraflarını bulup bunlardan yararlanmaktı. SWOT çerçevesi açısından, bunun anlamı güçlü ve zayıf yanlarla ilgilenmeyip, fırsat ve tehditleri ele almaktı. İç organizasyon ve stratejinin fiilen uygulanması gibi konulara pek ilgi gösterilmiyordu.

Porter'ın metodu tümdengelimci olduğu için eleştirilebilirdi. Ürün farklılaştırma ya da engelleri yükseltme yollarına başvuran şirketlerin kullandığı taktiklerle ilgili elinde pek çok örnek vardı, ama bunlar hep onun kendi teorisinden türetilmiş örneklerdi. Jenerik stratejilere ve operasyon etkinliğinden çok piyasa pozisyonuna odaklanma gibi bazı merkez iddiaları, aslında ortadaki kanıtlara uymuyordu. Yapısal teorisyenlerin çoğunda olduğu gibi burada da eğilim, "yapıda zaten oyunun rekabet kurallarını etkileyecek yeterli gücün de, stratejilerin de, potansiyel olarak şirketlerin elinde var olduğunu" varsaymak şeklinde belirmişti.[19] Uygulamada sistem, teorinin varsaydığından daha az katı ve kesindi, ama hayal gücü zengin stratejilerin değiştirici etkisine de daha duyarlıydı.

Porter'ın yaklaşımının çarpıcı bir özelliği, politik sonuçlarında yatıyordu. Bu nokta onun açıkça ele aldığı bir şey değildi, ama Mitzberg şöyle diyordu: "Eğer kâr gerçekten piyasa gücünde yatıyorsa, o zaman onu yaratma-

19 Porter, *Competitive Strategy,* 3.

nın tek yolu ekonomi olmayabilir."[20] Porter'ın rekabet pozisyonuyla devlet desteği arasında bağlantı kurmaya en fazla yaklaştığı nokta, hükümetlerin "bir sanayiye girişi lisanslarla ya da ham maddelere erişimi sınırlamakla" zorlaştırabileceğine işaret ettiği noktaydı. Buradaki kilit alan da anti-tröst mevzuatından etkilenen alandı. Porter bu durumun son derece farkında olduğu için, anti-tröst kısıtlamaları altındaki şirketlerin, rakipleri karşısında küçük piyasa payı yolunu seçemeyeceğini, büyük şirketlerin küçük rakiplerine zarar vermek için özel anti-tröst davalarını kullanabileceğini söylemişti.[21] İkinci kitabı olan *Rekabet Avantajı*'nda konuya daha ısınmış, bu davaların rakipleri nasıl finansal baskı altında bırakabileceğine işaret etmişti. O kitapta ayrıca, piyasaya giriş engellerinin nasıl normalden daha fazla yükseltilebileceğine, rakipleri dışarıya itmek için nasıl bazı satış noktalarıyla "tek satıcı" anlaşmaları yapılabileceğine, tedarikçileri bağlama tedbirlerine, hatta başka yerleşik şirketlerle koalisyon halinde çalışma yöntemlerine de değinmişti.[22] Bazı adımların, anti-tröst yasasının hoş görmediği türden olup başarılı davalara yol açmış olduğunu da anlatıyordu. Porter kendisinin anti-tröst yasalarını desteklediğini iddia etmekteydi.[23] Ama o yasaların herhangi bir zamanda ne kadar sert şekilde uygulandığını görmek de bazı belirsizlikler yaratıyordu. Yasaların ne kadar sert uygulandığı genellikle ekonomik koşullara göre değişiyordu. Söz konusu belirsizlik, stratejist açısından önemli bir sorundu, çünkü belli bir anda kabul edilebilir görülen davranış, başka bir anda kabul edilemez görülebiliyordu.

20 Mitzberg ve diğerleri, *Strategy Safari*, 113 (bkz. bölüm 30, n. 29).
21 Porter, *Competitive Strategy*, 53, 86.
22 Porter, *Competitive Advantage*.
23 Michael Porter, Nicholas Argyres ve Anita M. McGahan, "An Interview with Michael Porter," *The Academy of Management Executive (1993–2005)* 16, no. 2 (Mayıs 2002): 43–52.

1980'lerin ortalarında Porter, Ulusal Futbol Ligiyle (NFL) ABD Futbol Ligi (USFL) arasındaki anlaşmazlıkta, NFL tarafına danışmanlık yapmıştı. Bu anlaşmazlığı "gerilla savaşı" olarak nitelemiş ve saldırgan stratejiler tavsiye etmişti. Bunlar arasında, televizyon yayıncılarını USFL ile yaptıkları anlaşmaları bozmaya ikna etmek, USFL'in en iyi oyuncularını ayartırken NFL'in en kötü oyuncularını diğer tarafa geçmeye teşvik etmek, en güçlü USFL hissedarlarına kumpas kurup en zayıf USFL takımlarını iflas ettirmek gibi yaklaşımlar bulunuyordu. Sonunda USFL, rekabete aykırı uygulamalar nedeniyle NFL aleyhine dava açtığında bunların hepsi bir bir ortaya dökülmüştü. Kararda NFL'in yasaları ihlâl ettiği belirtilmiş, ama gülünç bir tazminat ödemesi istenmişti. Porter'ın yardımcısı, danışmanlık verilirken hukuksal konuların dikkate alınmadığını kabullenmişti. NFL'in savunması ise, verilen danışmanlığa göre hareket etmediğini ileri sürme şeklindeydi.[24]

Benzer bir sorun da Barry Nalebuff ile Adam Brandenburger arasındaki *Co-Opetition* davasında ortaya çıkmıştı. Orada da amaç, oyun teorisiyle ilgili içgörüleri ele geçirip gözde bir gruba aktarmakla ilgiliydi. Davanın adı zaten oyun teorisine de konu olan işbirliği-rekabet karışımını iyi bir şekilde ifade ediyordu,[25] ama 'yeni terim' gibi kullanılan, icat edilmiş dili, aslında da o kadar yeni sayılmazdı.[26] Ana fikir, sektörün içindeki diğer oyuncularla işbirliği yaparak pastayı büyütürken, o pastanın nasıl bölüşüleceği konusundaki iç rekabeti sürdürmekti. İlişkilerin karmaşık olduğunun farkındaydılar. Hem yalnız

24 Vance H. Fried ve Benjamin M. Oviatt, "Michael Porter's Missing Chapter: The Risk of Antitrust Violations," *Academy of Management Executive* 3, no. 1 (1989): 49–56.

25 Adam J. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff, *Co-Opetition* (New York: Doubleday, 1996).

26 Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition.

müşterilerle, tedarikçilerle ve rakiplerle değil, tamamlayıcılarla (yani doğal olarak karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan diğer oyuncularla) da ilişkiler de karmaşıktı (örneğin bilgisayar sanayiindeki donanım ve yazılım firmaları gibi). Oyunun kurallarını değiştirme ya da oyun içindeki bir pozisyonun algısını değiştirme taktikleri kullanmanın avantajlarını tartıştılar. Oyun teorisinin etkisi belliydi, ama bu da pek teorik bir konu sayılmazdı. Alanın diğer pratik çalışmaları gibi bu da birtakım temel faktörleri alıp çeşitli vakalara uygulamayı gerektiriyordu. Okurlara, benzer sorunlara nasıl yaklaşabileceklerine dair birtakım içgörüler sağlamak gerekiyordu.

İşbirliği potansiyeli ne kadar aşikâr olursa – ki stratejinin herhangi başka alanında bu çok doğal sayılırdı – anti-tröst yasasına aykırı davranma ve yasanın ağına düşme riski o kadar yükselmektedir. Nalebuff ile Brandenburger de, Nintendo'nun bilgisayar oyunları piyasasında kazandığı rekabet avantajını kutlamaktaydılar. Bu onlara, kendi müşterilerinden daha fazla para alma olanağı getiriyordu (sonunda da Federal Ticaret Komisyonu önünde, davayla ilgili ifade vermek zorunda kalacaklardı). Analizin yapılandırılış biçimi, yazarların şirketi tüketicilerden fazla kayırmaya itmekteydi. Stewart keskin bir ifade kullanarak "şirketleri peş peşe iltifatlara boğarak piyasaları kıstırıp müşterilerden para sızdırıyorlar," demekteydi (bunu anti-tröst sorunlarını kabullenmeden önce ifade etmişti). Onları, "seçtikleri strateji yaklaşımıyla, duman altı bir arka odaya girmeksizin kartel kurmaya çalışmakla" suçluyordu. Tıpkı devlet memurlarına rüşvet vermeksizin tekel kurmak gibi. Olağanüstü ürünler yapmaksızın olağanüstü kârlar elde etmek gibi. General Motors'u kredi kartı stratejisi için alkışlamışlardı. O kart, kullananlara indirimler sunmaktaydı. Toyota kredi kartı işine girme zahmetine kalkışmamış, ama daha iyi otomo-

biller yaparak General Motors'un piyasa payını kemirip durmuştu.[27]

Porter'ın *Rekabetçi Strateji*'sinde, John Rockefeller'in adı listede yoktu. Belki Rockefeller yazılanları okuyabilse, kullanılan dili ve ortaya konan kavramları yadırgardı, ama Standard Oil'ı konumlandırma konusunda o kitaptaki her hileye başvurmuş biri olarak, iddiaların niteliğini çok iyi anlardı. 20. yüzyıl sonlarındaki yönetim stratejistleri, genelde 19. yüzyılın ortamı tarafından şekillendirilmiş olan, büyük ölçüde o dönemin büyük tröstleri tarafından şekillendirilmiş olan bir ortamda çalışıyor, ilerleyen hareketin gidişatıyla başa çıkmaya uğraşıyorlardı. Piyasayı ehlileştirme yolunda girişilen her hareket, en azından bazı rakipler için hayatı çok zorlaştırırdı. Yönetim stratejistlerinin ilk kuşağı bunu görmezden gelebilmişlerdi, çünkü onlar, güvenli pozisyona ulaşmış olan ya da legal büyümelerinin sınırlarına yaklaşmış olan şirketlerle uğraşmaktaydılar, ama ikinci dalga stratejistler için durum öyle değildi. Onlar, Porter'ın da işaret ettiği gibi, pek de rekabetten yana değillerdi, daha çok onun çevresinden dolaşabilme yollarının peşindeydiler. Üçüncü dalga ise rekabeti can ve gönülden kucaklayacaktı.

---

27 Stewart, *The Management Myth*, 214–215.

33. BÖLÜM

Kızıl Kraliçeler ve Mavi Okyanuslar

Bak, burada olanca gücünle koştuğunda ancak eski yerinde kalabiliyorsun. Başka bir yere varmak istersen, en az iki kat daha hızlı koşman zorundasın.

– Kızıl Kraliçe (Alice Aynanın İçinde)

Yoğun rekabet baskılarına karşın yöneticinin rolü bir bakıma giderek rahatlamaktaydı. Büyük şirketlerin tepelerinde ellerine geçen para her gün artıyordu, ama beri yandan, kovulma riski de artıyordu. Performansları her geçen gün daha sıkı standartlara göre değerlendiriliyordu, ama kısa vadeli kârlılık öyle iyiydi ki, yatırımcıları etkileyecek kârı elde etmek giderek açık ara en önemli amaç haline gelmekteydi. Uzun vadeli yatırım yapmak daha az çekici geliyordu, çünkü zayıf birimleri satmak ya da saptanabilen tüm verimsizliklerin üstüne saldırgan adımlarla gitmek daha cazipti.

Yöneticilerin rolüne yönelik tehdit, acentalık teorisinden geliyordu. Bu teori işlem maliyeti ekonomisinden türetilmişti. Farklı çıkarları olduğu halde işbirliği yapan taraflar konusunu doğrudan ele alan bir teoriydi. Özel-

likle taraflardan birinin diğerine iş delege etmesi durumu, yani acentalık durumu ilginçti. Taraflardan birincisi kendini bir kuşku içinde bulabiliyor, çünkü acentanın niyetini bilemiyor, acaba risk kavramlarımız uyuşuyor mu diye merak ediyordu. Bu sorun, şirket sahipleriyle yöneticiler arasındaki ilişkinin de tam yüreğine dokunmaktaydı. Yöneticiliğin yükselmesi, acentaları kilit kişiler haline getirmişti. İş dünyasında da, politikada da, sahipler, yani hissedarlar/yönetim kurulu üyeleri/seçmenler/politikacılar, kalıcı profesyonel seçkinlere göre geçici ve amatör görünüyorlardı. Sahiplikle kontrol kavramlarının giderek birbirinden ayrılması, Berle ve Means tarafından 1930'larda bir grafiğe konu edilmişti. Ortaya çıkan soru ise, birinci tarafın nasıl edip de acentalar (yöneticiler) üzerindeki kontrollerini geri kazanabilecekleriydi.[1] Eğer acentalar kontrol edilmek istemiyorsa, hissedarlara kendi değerlerini göstermek ya da baskıdan kurtulmak için kendileri de hissedar olmak zorunda kalmalıydılar.

Acentalık Teorisi

Rochester'da ekonomist olan Michael Jensen, Chicago eğitiminden geçmişti. 1970'de *New York Times*'da okuduğu, Milton Friedman tarafından yazılmış bir makaleden çok etkilenmişti. O yazıda kendisinden, 'serbest piyasa ekonomisinin sözünü esirgemeyen sözcüsü' denmekteydi. Friedman'ın hedefi, Ralph Nader'ın bir kampanyasıyla ilgiliydi. Nader'ın amacı, General Motors'un yönetim kuruluna "kamu çıkarlarını" temsil edecek üç kişi sokmaktı. Friedman buna itiraz etmekte, "şirket açık ve özgür rekabet ortamında, hileye ve sahtekârlığa yönelmeden çalıştığı sürece" tek sorumluluğunun kâr etmek olduğuna işaret

1 Kathleen Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review* 14, no. 1 (1989): 57–74.

etmekteydi. İfadelerinde, geçmiş yirmi yıldaki şirket yönetimine eleştiri havası vardı: büyük şirketlerin liderleri, devletin acentası gibi davranmayı beklememeli, ama devletin onları rekabetten korumasını da beklememeli, diyordu. Jensen ile meslektaşlarından William Meckling, Friedman'ın bu açık sözlü ifadelerini ekonomik teoriye dönüştürmeyi düşündüler. Ellerinde pek bir malzeme yoktu. Bir sıçrama yaparak, finans alanında uygulandığında tartışmalı hipotez sayılan bir kavramı (piyasaların değerler konusunda kılavuzluk sağlayacak kadar verimli olduğu – yani bu işi fon yöneticilerinden daha iyi yapabilecekleri) kavramını alıp, şirket yöneticilerine uygulamaya giriştiler. Justin Fox'a göre, Böylelikle *rasyonel piyasa* fikrini "teorik ekonomiden, finansın ampirik bölüşümüne aktarmış oldular." Artık "araştırmacıları, uygulamacıları ve hissedarları nesillerden beri uğraştıran çıkar çatışmalarını borsanın kolektif kararlarına göre çözümlemek mümkün olacaktı."[2] Mükemmel işleyen emek piyasalarının var olduğunu varsayarak, (yani eleman maliyetinin şirket indindeki değerlerini aşmayacağını, gerekirse de aynı maliyetle başka bir işe kaydırılabileceklerini varsayarak) yaptıkları analizin sonucunda, en önemli riskin hissedarların sırtına yüklenmiş olduğunu bulguladılar.[3]

1983'te, ekonomistlerin gösterdiği ilginin artması üzerine Jensen, önümüzdeki on yıllarda "organizasyonlarla ilgili bilgilerimizde bir devrim yaşanacağını" ilan edebileceğini düşündü. Organizasyon bilimi henüz emekleme çağında olduğu halde, güçlü bir teorinin temelleri atılmış durumdaydı. Burada ekonomistlerin, şirketleri "değer veya kâr maksimizasyonu dışında bir kara kutu"

---

2 Justin Fox, *The Myth of the Rational Market: A History of Risk, Reward, and Delusion on Wall Street* (New York: Harper, 2009), 159–162.

3 Michael C. Jensen ve William H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 302–360.

olarak kabul eden görüşlerinden ayrılma söz konusuydu. Artık "tüm kontratların mükemmel şekilde ve maliyetsiz uygulanabileceği" bir ortama geçiş mümkün olacak gibi görünüyordu. Eski görüşün yerine, şirketleri performans değerlendirmelerine, ödüllendirmelere ve karar yetkilerinin dağılımına göre ayarlanan sistemler olarak anlamak gerektiği ileri sürülüyordu. Organizasyonun içindeki ilişkiler, tedarikçilerle ve müşterilerle olanlar da dahil olmak üzere, 'kontratlar' olarak anlaşılmalıydı. Hepsi bir arada alındığında, çeşitli amaçları olan maksimizasyon acentalarından kurulu karmaşık bir sistem oluşacaktı. Bu sistem kendi dengesini bulabilecekti. "Bu açıdan, organizasyonun davranışı da, bir piyasanın denge davranışına benzeyecekti." Jensen bu içgörünün her türlü organizasyon için geçerli olduğunu iddia ediyordu. O zaman işbirlikçi davranış da, "kendi farklı çıkarlarına sahip bireyler arasındaki bir kontratlama problemi olarak" görülebilirdi.[4]

Bu reçeteye uygun yaklaşıma göre, sahiplerin (hissedarların), "Acaba yöneticilerin kafası dağılıyor mu?" diye kaygılanmak için her türlü nedeni vardı. Özendiricileri denetleyerek sahiplerle yöneticilerin çıkarlarını yeni baştan hizalayabilmek için dönüp yöneticilik kavramının iddialarını incelemek gerekiyordu. De-regüle (düzenlenmemiş) piyasalar tercih ediliyordu, çünkü orada hissedarlara hakları olan değerleri kazandıramayan yöneticilerin konumları riskli oluyordu. Düşmanca niyetlerle şirketleri ele geçirme kavramının getirdiği aşağılayıcı çağrışımlara rağmen, Jensen'la arkadaşlarının ileri sürdüğü görüşe göre, böyle durumlar piyasanın etkinliğini arttırabilirdi. Yöneticiler çok sayıda hissedarın darmadağınık ve süslü püslü konuşmalarının akıllarını dağıtmasına, onları kâr maksimizasyonuna yöneltmesine izin veremezlerdi.

4 Michael C. Jensen, "Organization Theory and Methodology," *The Accounting Review* 58, no. 2 (Nisan 1983): 319–339.

Yöneticiler bir yandan şirket devralmaları konusunda sızlanabilirlerdi, ama o da değer arttırmanın, varlıkları yeniden değerlendirmenin, şirketleri kötü yönetilmekten korumanın bir yoluydu. "Bilimsel kanıtların gösterdiğine göre, şirketlerin kontrolü piyasası hemen her zaman etkinliği ve hissedarların servetini arttırmaktaydı."[5] Şirketlere "içinde varlıkların bulunduğu bir bohça" gibi bakılmaktaydı. Şekillendiriliyor, sonra yeniden şekillendiriliyor, piyasadaki talebe göre hazırlanıyorlardı. Piyasa her şeyi bilendi, oysa yöneticiler miyopluğa eğilimliydi. 1993'te *Fortune* şöyle duyuruda bulunuyordu: "İmparator CEO'nun günü doldu – yaşasın hissedarlar."[6]

Bu görüşü benimsemek, stratejiye ve yöneticiliğe duyulan ihtiyacı azaltıyordu. Serbest piyasanın saptayıcılığı düşüncesi bir kere benimsendi mi, yönetimi "varsaymak" kolaydı, çünkü tüm diğer faktörler de varsayılabilirdi. Her şey, "ikame edilmeye açık" emtiaya dönüşüyor ya da daha beteri, "piyasanın disiplinine ihtiyaç duyan" fırsatçı bir aktör haline geliyordu.[7] Yöneticinin yükümlülükleri, içe doğru değil, dışa doğru, hissedarlara doğru bakıyor olacaktı. Bütün bunlar, hissedarların bir grup olarak geçici olmasına, tutarsız olmasına, yalnızca kısa vadeli düşünüyor olmalarına rağmen böyleydi – ya da etkin organizasyonlar oluşturulmalı, piyasanın istediği adımlar atılarak beslenip büyütülmeliydi. Böyle bir durumun, yöneticilerin konumu ve mesleği üzerindeki etkileri çok derin olacaktı. Teorinin önerdiği, organizasyonun tarihinin ya da kültürünün hiç önemli olmadığı, içinde

5 Jensen, "Takeovers: Folklore and Science," *Harvard Business Review* (Kasım–Aralık 1984), 109–121.

6 Ref. Fox, *The Myth of the Rational Market*, 274.

7 Paul M. Hirsch, Ray Friedman ve Mitchell P. Koza, "Collaboration or Paradigm Shift?: Caveat Emptor and the Risk of Romance with Economic Models for Strategy and Policy Research," *Organization Science* 1, no. 1 (1990): 87–97.

belki birbirine yabancı kadrolar çalışıyor olsa bile bunun hiçbir fark yaratmayacağı yolundaydı. Bu teoriyle eğitilen yöneticiler sadakat sunmayacak, kendileri de karşılığında sadakat beklemeyecekti. Kararlara ve sorumluluklara alan kalmamıştı.

Yönetim: Tehlikeli Bir Meslek

1980'lerin başlarında, şirket yönetme konusunda bu tür bir mantık gütmenin tehlikeleriyle ilgili ilk uyarılar duyulmaya başlamıştı. Duyulan tedirginliğin nedeni 1980'de Robert Hayes ve William Abernathy tarafından açıklandı. İkisi de Harvard İşletme Okulunda profesördü. Amerika'nın yöneticileri "stratejik sorumluluklarını üstlenmekten kaçınıyor," siye yakınıyorlardı. Üretimden kazanacakları yerde pazarlamadan, finanstan mevzuattan kazanmaya çalışıyor, uzun vadeli yenilikler yerine kısa vadeli kazançlar peşinde koşuyorlardı. En önde gelen işletme okulunun dergisinde özellikle vurgulanan, stratejik kararları alırken gereken incelikleri ve karmaşıkları çözmede, tecrübeden gelen içgörüler yerine yöneticilerin giderek analitik mesafeliliği ve metodolojik mükemmelliği öne çıkarmalarıydı. İş camiasında da, akademik çevrelerde de, "profesyonel yöneticiyle ilgili sığ ve yanlış" bir izlenim gelişmekteydi. Öyle insanlar "sözde profesyoneller"di. Hiçbir sanayide ya da teknolojide özel bir uzmanlıkları olmayan, ama "tanımadığı bir şirkete adımını atar atmaz orayı finansal kontrollerle, portföy kavramlarıyla, piyasa güdümlü stratejilerle başarılı şekilde yöneteceğine inanılan" kimselerdi. Şirketler dininde merkez akide "sınaî tecrübenin de, pratik teknolojik uzmanlığın da önemli olmadığı" şeklinde yerleşmiş olunca, belki bu niteliklere sahip olmayanların vicdanları rahatlayabiliyordu, ama teknolojik konularda kararlar alınırken bu kararların "finans

ya da pazarlama kararlarına takviye" olduğu, dolayısıyla basitleştirilmiş, rakamlaştırılmış şekilde ifade edilebileceği yönünde yanlış bir izlenim yaratılmış oluyordu.[8]

O on yılın sonlarına doğru, bu durumu eleştiren Franklin Fisher, "Parlak genç teorisyenler her sorunu oyun teorisi açısından ele alıyor, hatta başka türlü ele almanın daha kolay olacağı yerlerde bile bu yola kayıyorlar," diye gözlemde bulunmuştu.[9] Oyun teorisinin görünüşte en iyi uyduğu oligopol teorisinde bile Fisher'e göre, pek büyük bir fark yaratılmış değildi. Oyun teorisinin sonrasında bile tıpkı öncesinde olduğu gibi, "çok çeşitli çıktılar olabileceği biliniyordu. Teorinin hangi bağlama oturtulduğu önemliydi, çıktılar oligopolcuların hangi değişkenleri kullanacağına ve birbiri hakkında nasıl tahminler yürüttüğüne bağlıydı." Piyasa yapısının tutum ve performansa etkisinin, bağlamı dikkate almak zorunda olduğunu ileri sürüyordu. Gerçi oyun teorisinin bu bağlamları modelleyebileceği doğruydu, ama bu da rahat ve yararlı bir dil ortamında olamıyordu. Buna cevap olarak Carl Shapiro, oyun teorisinin çok katkısı olduğunu ileri sürmekteydi. Ne var ki, ileri sürdüğü örnek Schelling'inkine çok benziyor, birleşik bir teoriyi önermekten çok, çeşitli durumları belirleyecek aletlerle ilgili bir teoriyi öneriyor, ama öyle bile olsa, en iyi stratejiyi bulmak için ayrıntılı enformasyona ihtiyaç duyuluyordu. Ayrıca iş stratejisinde basit modellerin geliştirilmesi için oyun teorisinin kullanılmasında "zaman içinde getirilerin giderek azalacağı" yolunda kuşkular besliyordu.[10] Modellerde tarif edilen örtülü ve karmaşık mantığın karar vericiler tarafından tam tekrar-

8 Robert Hayes ve William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review* (Temmuz 1980), 67–77.

9 Franklin Fisher, "Games Economists Play: A Noncooperative View," *RAND Journal of Economics* 20, no. 1 (İlkbahar 1989): 113.

10 Carl Shapiro, "The Theory of Business Strategy," *RAND Journal of Economics* 20, no. 1 (İlkbahar 1989): 125–137.

landığına pek seyrek rastlanmaktaydı. Bu kişiler "çok daha az analitik yaklaşıyor, bu modellerin ortaya koyduklarından çok daha az kapsamlı analizler uyguluyorlardı."[11] Saloner, bu ileri sürülenleri kabullenmekte, özellikle de modeller harfiyen kabul edildiğinde ve gerçek bir yönetsel durumu ele aldıkları varsayıldığında, bir eylem reçetesine göre uygulayıp sonuç almaya çalışma durumunda, eleştirilerin güçlü olduğunu söylemekteydi. "Stratejik yönetimde mikro-ekonomik modellemenin rolü genelde de, oyun teorisi modellemede de, harfî değil, metaforiktir," demekteydi.[12] Bu fark pek öyle sık sık atıf yapılan bir fark değildi. Şatafatlı çözümler bulmak kolaydı, ama ortada uygulayıcıların (uygulamak bir yana) fark etmediği ya da onların anlayacağı biçimde ifade edemeyeceği sorunlar varsa, çözümler neye yarardı ki?

Belirli amaçlara uyabilen ya da en azından rasyonel görünen tasarımların neden işlerliksiz sonuçlar verdiğini izah ederek organizasyonların tasarımında yardımcı olabilecek akademik teoriler de vardı, ama ne şirketlerden ne de hükümet tarafından hiç kimse bunları fark etmiyor gibiydi. Giderek büyüyen bu farklılaşmaya rağmen, araştırmaların çerçevesini değiştirmek zor görünüyordu. Yayınlar hep yerleşik teorilere ve metotlara öncelik tanımaktaydı. Rasyonel aktörlerin daha güçlü bir kesim oluşturduğunu varsayan ekonomistlerin getirdiği ilhamla yürüyordu ve daha zor görünen niceliksel çalışmalara gelince, modern yazılımlar çok daha fazla veriyi işlemeyi mümkün kıldığı için o alanda da geniş veri-tabanı zih-

11 Richard P. Rumelt, Dan Schendel ve David J. Teece, "Strategic Management and Economics," *Strategic Management Journal* 12 (Kış 1991): 5–29.

12 Garth Saloner, "Modeling, Game Theory, and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 12 (Kış 1991): 119–136. Ayrıca bkz. Colin F. Camerer, "Does Strategy Research Need Game Theory?" *Strategic Management Journal* 12 (Kış 1991): 137–152.

niyeti egemendi. Araştırma öğrencilerine niceliksel çalışmalardan uzak durmaları öğütlenmekteydi.[13] Etkileri yalnız araştırmalarda değil, standart modellerin getirdiği davranış normlarında da kendini gösteriyordu. 2005'te Sumantra Ghoshal şu gözlemde bulunuyordu:

> Acentalık teorisini işlem maliyeti ekonomisiyle bir araya getirip buna oyun teorisinin standart versiyonlarıyla müzakere analizini ekleyince, ortaya çıkan yönetici portresi şimdi pratikte gördüğümüze çok benzemektedir: Acımasızca sert, güdücü davranışlı, kesinlikle yukardan aşağı, komuta-kontrol'e odaklı, hissedar değeri konusunda tutkulu, 'ne pahasına olursa olsun kazan' inancına sahip şirket lideri.[14]

1990'lar boyunca bu yeni kuşak yöneticiye teoriler geliştirildi, kâr marjlarına, piyasa payına, hisse fiyatlarına göre ölçülebilen başarı kriterleri vaat edildi. Bunlar büyük şirket içinde kendi yerini bilen, güven içinde ve dengeli, ama esas olarak gri renkte bürokrat tiplerdi ve içinde bulundukları şirket de genel ekonominin içindeki kendi yerini biliyordu. Sundukları yönetim kavramı kendi içinde iyi niyetli, kahramanca, yüksek statüye sahip olarak tanımlanabilirdi.[15] 1990'larda yeni-Taylorcu ka-

---

13 Richard L. Daft ve Arie Y. Lewin, "Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Straitjacket? An Editorial Essay," *Organization Science* 1, no. 1 (1990): 1–9; Richard A. Bettis, "Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay," *Organization Science* 2, no. 3 (Ağustos 1991): 315–319.

14 Sumantra Ghoshal, "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices," *Academy of Management Learning and Education* 4, no. 1 (2005): 85.

15 Timothy Clark ve Graeme Salaman, "Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity," *Journal of Management Studies* 3, no. 2 (1998): 157. Ayrıca bkz. T. Clark ve G. Salaman, "The Management Guru as Organizational Witchdoctor," *Organization* 3, no. 1 (1996): 85–107.

barışın merkezinde yer alan James Champy'nin gözlemine göre, "Yönetim artık tehlikeli meslekler arasında yer almaktaydı."[16] Tehlike duygusu, yöneticilerden giderek daha çok şey talep edilmesinden belliydi, onlar da mutlak başarısızlıktan korktukları kadar, görece başarısızlıktan da korkmaya başlamışlardı. Jensen'ın tanımladığı dünyada, hissedarlar daha hızlı ve daha büyük getiriler beklemeye başlamış, predatörlerse devralacak şirket bulabilmek için gözlerini dört açmışlardı. Ayakta kalmak ve başarılı olmak, acımasız olmayı, şirketin en azından verimli kesimlerini kapabilmeyi, rakipleri uzaklaştırmayı ya da bastırmayı, hükümet politikalarında değişim sağlama yolunda kulis yapabilmeyi (özellikle de de-regülasyon sağlamayı) gerektiriyordu ve yalnız müşterilere ve ürünlere dikkat ederek bunları sağlamak mümkün değildi.

Finans konusuna yönelik tavır da değişmekteydi. 1970'lerin petrol krizleri ve enflasyonu, yatırımların geri dönüşünü mütevazı düzeylere indirmiş, şirketler fazla borç yükü taşımama yolundaki geleneksel tutumlarına geri dönmüşlerdi. O on yılın sonunda, sermaye arttırmanın yeni ve hayal gücü zengin bazı yolları bulundu. Şirketler tahvil çıkararak hızla ve büyük ölçüde büyüyebilirlerdi. Sermaye bol olunca, birçok şirket de, yeni ürünler ve süreçler geliştirerek büyümek yerine, şirket birleşmeleriyle ya da satın almalarıyla büyüme yolunu seçiyordu. Tutumlar giderek saldırganlaşıyor, şirketlere ait mâl varlıklarından, eski sahiplerin göremediği ya da yararlanamadığı değerler sağlamaya odaklanılıyordu. Bunu izleyecek makul adım, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin sahiplik modeline karşı çıkmasıydı, çünkü o model, onların başarılarından en büyük yararı başkalarının sağlaması üzerine kurulmuştu. Yönetim satın-almaları onları yöne-

16 James Champy, *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership* (Londra: HarperBusiness, 1995), 7.

tim kurullarından kurtarır, bol para yaratan daha büyük inisiyatiflerine yönelmelerini sağlayabilirdi. Bu yöndeki hareketler de ömrünü doldurdu, zira devralma fiyatları pahalılaşıyor, getiriler de beklentileri tutturamıyordu. Borçların yine de ödenmesi gerekiyordu, borç hacmi fazla yüksekse de iflastan kaçınılamıyordu.

Şirketler artık piyasa değerleriyle ölçülmeye başlamıştı. Bu fiyat onların esas değerini de, mâl ve hizmetlerinin uzun vadeli geleceğini de yansıtacaktı, ama bunu da hesaplamak her zaman pek kolay olmuyordu, tüm özendiriciler de ellerinde hisse bulunanların (buna yöneticiler de dahildi) rayiç değer konusundaki söylemlerine fazlaca bağlıydı. Böylesi, başarıyı daha bir somutlaştırıyor, daha ölçülebilir hâle getiriyordu, çünkü aksi halde bir şirketin uzun vadeli gelişimini görmek için sabırla beklemek, ödüller ortaya çıkana kadar düşük getirilere razı olmak gerekliydi. Ne var ki, piyasa değeri hesaplamaları duygulara da, tanıtım biçimine de, apaçık sahtekârlıklara karşı da, fazla duyarlıydı. Enerji şirketi Enron bu son olasılığın en dikkat çeken örneğiydi. Bu risk en çok da, anlaşılması zor alanlarda daha büyük oluyordu, nedeni de ya finansal araçların fazla sofistike olmasından ya da yeni teknolojilerin potansiyelinin bilinmezliğinden kaynaklanmaktaydı. Şirketlerin içinde fiyatı düşük tutmaya neden olan, başka yerde elde edilebilen değeri getirmeye katkısı olmayan tüm faaliyetler birer hedef haline gelmekteydi. Buradan da acımasız bir maliyet düşürme çabası başladı.

İş Süreçlerinde Yeniden-Mühendislik

Savaşı izleyen on yıllarda Japonların başarıları, odaklı, sabırlı, tutarlı bir mutabakat kültürünün zaferi sayılabilirdi. Ya da adanmış bir operasyon etkinliğinin, hatta belki de ikisinin bir bileşiminin sonucu olarak ele alınabilirdi. Hangisi olursa olsun, burada tempo koyucu, otomobil i-

malatçısı olan Toyota şirketi oldu. II. Dünya Savaşı boyunca askeri araçlar yapmakla uğraşmış olan şirket, savaş sonrasında ticari piyasaya girme mücadelesi içindeydi. Engelleri, sermaye eksikliği, teknik kapasite yetmezliği ve greve eğilimli, radikalleşmiş bir işgücüne sahip olmasıydı. Eğer o sıra Kore Savaşı çıkmasaydı, Toyota herhalde iflas edecekti. Ama Amerikan askeriyesinin araç ihtiyacını karşılayacak büyük siparişler gelmeye başlayınca, yazgı tersine döndü. Şirket bu arada, Toyota Üretim Sistemi diye tanıdığımız mekanizmayı oluşturmaya başladı. İlk adım, işçi tedirginliklerine son vermek için çalışanlara, sadakatleri ve adanmışlıkları karşılığında ömür boyu istihdam vaat etmek oldu. Birlikte çalışarak fireleri azaltacak bir sistem inşa edeceklerdi. Verimi arttırma konusundaki fikirler, "kalite çemberleri"nde önerilip incelenebilecekti. Ülkede hâlâ her şeyin arzı sınırlı olduğu için, 1950 yılında Michigan'daki Ford fabrikasına yapılan bir ziyaret, Amerikan üretim metotlarının ne kadar ziyankâr, ne kadar yüksek fire verdiren bir sistem olduğu izlenimine yol açtı. Toyota envanterleri düşük tutmayı, gereksiz ekipmandan ve işçilerden kaçınmayı amaçlayacaktı. Fazla yüksek envanter, hem ziyankârlık demekti hem de sistemin başka taraflarında da ziyankârlıklar olduğunun belirtisi anlamına geliyordu. Malzemeyi işlemek ve tam zamanında yola çıkarıp bir sonraki operasyona geçmek üzere metotlar geliştirildi. Japonya içerisinde Toyota'nın metotları diğer şirketler tarafından kopyalanmaya ve daha da geliştirilmeye başladı. Çeşitli sanayi dallarında peş peşe uygulanıyor, motosiklet, sevkiyat, çelik, kameralar ve elektronik ürünlere yayılıyordu. Batılı şirketler piyasa paylarını Japonlara kaptırmakta olduklarını gördüler. Savaş sonrasında uygulanan hükümet politikaları da, yeniden sıfırdan başlama zorunluğu da, ulusal paranın değerinin çok ucuzlamış olması da, Japonların işine yarıyordu.

Japon süper-yöneticilerle karşılaştırıldığında, Amerikalı meslektaşları çok sönük görünüyordu. 1970'ler boyunca yöneticilik literatürü kendi içine dönerken Amerikan şirketleri karşılarındaki Japon yükselişi karşısında zayıflamaktaydı. Yalnız piyasa paylarını karşılarındaki çevik hasımlara kaybetmekle kalmıyor, aynı zamanda kendilerini çok daha yenilikçi bir iş kültürüyle karşı karşıya buluyorlardı. Gerçi Japon ilerlemesi 1980'lerin patlama yıllarından sonra sarsıcı biçimde durakladı, ama Batılı şirketler yine de kendi operasyon etkinliklerini yükseltmek için Japonları taklit edecek radikal yaklaşımlar benimsemekte kararlıydı. Bu ilk önce toplam kalite yönetimi (TQM) başlığı altında başladı, ardından da onu ikinci adım olarak iş süreçlerinde yeniden mühendislik (BPR) izledi. İkisinin karşılaştırılmasında, BPR'ın etkisi, getirdiği sonuçlar açısından daha önemli oldu. BPR'ın ardında yatan temel fikir, şirketleri daha rekabetçi yapacak bir dizi tekniği bir araya getirerek maliyetlerini düşürürken ürünlerini iyileştirmeyi hedeflemesiydi. Önlerindeki zorluk, şirketin yerleşik sistemlerini daha etkin çalıştırma yolunda kararlı bir tutum göstermekten çok, şirketin iş yapış biçimini temelden yeni baştan düşünmeyi gerektiriyor olmasındandı. Enformasyon teknolojileri, bunu yapmanın bir yolu olarak öne sürüldü. Hiyerarşileri daha yassı hâle getirip networkler (ağlar) kurulması yoluna gidildi. Organizasyonların neyi başarmaya çalıştığına daha yakından baktığımızda karşımıza çıkan sorular, seçilen amaçların doğru olup olmadığı ve yapıların o amaçları mümkün kılıp kılmadığıydı. Fikir o kadar cazip görünüyordu ki, Al Gore Başkan Yardımcılığı görevini yürütürken hükümette yeniden mühendisliği uygulamaya çalışmıştı.

BPR'nin altta yatan varsayımı da, acentalık teorisinde olduğu gibi, organizasyonun tıpkı bir makinenin parçala-

ra ayrılabilmesi gibi bir dizi bileşenlere ayrılabileceğiydi. Bu parçaların her biri ayrı ayrı da, birbiriyle ilişkili olarak da değerlendirilebilir, bazı unsurları çıkarılıp atılır, gerektiğinde bazı yenileri eklenir, çok daha iyi işleyecek yeni bir organizasyon kurulabilirdi. Organizasyona bu gözle bakıldığında, artık adım adım geliştirmelere de gerek kalmıyordu. Sıfırdan başlayıp tüm organizasyonu yeniden düşünmek mümkündü.

> Yeniden mühendislik demek, önümüze boş bir kâğıt çekip her şeyi yeniden kurgulamak demekti. Konvansiyonel bilgeliği de, geçmişten devralınmış varsayımları da reddetmek şarttı. Yeniden mühendislik, eskilerine çok az benzeyen ya da hiç benzemeyen yepyeni yaklaşımlar icat edip bunlarla yeni süreç yapıları oluşturmak demekti.[17]

Böylece bir organizasyonun tarihi artık görmezden gelinebilir, eski kültürünün yerine bir yenisi konabilirdi. İşçiler yeni sürece ya kayıtsız kalacak ya da belki hevesle karşılayacaklardı.[18]

Bir düzeyde BPR stratejik görünüyordu, çünkü şirketin temelden değerlendirilmesini gerektiriyordu. Ama esas güdücüsü, rekabet risklerinin ve olanaklarının değerlendirilmesi olmadığı gibi, ilerlemenin yolundaki iç engellerin değerlendirilmesi bile değildi; daha çok yeni teknolojilerin etkinliği nasıl etkileyeceğiydi. Bu açıdan bakıldığında, aynı sıralara rastlayan "askeri olaylarda devrim"le arada bazı paralellikler göze çarpmaktaydı. Bunda da yine yeni bir tarih çağının başlamakta olduğu iddiaları seslendirildi, işlerin rekabet zorluklarıyla ilgili

17 Michael Hammer ve James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Londra: HarperBusiness, 1993), 49.

18 Peter Case, "Remember Re-Engineering? The Rhetorical Appeal of a Managerial Salvation Device," *Journal of Management Studies* 35, no. 4 (Temmuz 1991): 419–441.

olmayıp elde var olan metodolojilerle biçimlendirilebileceği iddiaları ileri sürüldü, teknolojinin güdümüyle başka her şeyin onu izleyeceği böbürlenmeleri duyuldu ve altta yatan strateji yine normal kabul edildi, hasımların/rakiplerin de aynı yolu izleyeceği, stratejiden başlayıp ne gibi süreçlerin gerekli olduğuna bakmayacağı varsayıldı.

BPR'la en yakından ilgili kişilerden biri olan Michael Hammer, Harvard İşletme Okulundaki dönüşüm havasını izah ettiğinde yeni bir temel sağlamış oldu: "Devrini doldurmuş süreçleri silikona ve yazılıma gömmek yerine onları fırlatıp atmalı, yeniden başlamalıyız. Yapmamız gereken ... modern enformasyon teknolojisini kullanarak şirketteki süreçlerimizi radikal şekilde yeniden tasarımlamak ve böylelikle performansta çarpıcı yenilikler sağlamaktır."[19] Hammer bu arada CSC Index'in başındaki James Champy ile bir araya gelip yeniden mühendislik projelerinin uygulanmasında ihtisas sahibi bir şirket kurdu.[20] 1993'de yayınladıkları Şirketlerde Yeniden Mühendislik kitabı neredeyse iki milyon sattı. Kavramın yükselişi şaşırtıcıydı. 1992 öncesinde "yeniden mühendislik" terimi iş dünyası yayınlarında hemen hiç geçmiyorken, kısa zamanda o terimden kaçmak olanaksız hâle gelmişti.[21] 1994'te yapılan bir araştırmada, *Fortune 500* şirketlerinin %78'iyle, daha geniş örneklemin (2200 ABD şirketi) %60'ı-

19 Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*, Temmuz/Ağustos 1990, 104.

20 Thomas Davenport ve James Short, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, Yaz 1990; Keith Grint, "Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering," *Organization* 1, no. 1 (1994): 179–201; Keith Grint ve P. Case, "The Violent Rhetoric of Re-Engineering: Management Consultancy on the Offensive," *Journal of Management Studies* 6, no. 5 (1998): 557–577.

21 Bradley G. Jackson, "Re-Engineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru," *Journal of Management Studies* 33, no. 5 (Eylül 1996): 571–590.

nın bir tür yeniden mühendislik uygulamakta oldukları ve her birinde birkaç projenin birden yürürlüğe girmiş olduğu anlaşıldı.[22] Gelen ilk raporlarda başarı oranları da çok olumluydu. Yeniden mühendislikle ilgili danışmanlık gelirleri 1995'te 2,5 milyon dolar düzeyinde tahmin edilmekteydi. Champy CSC Index'in gelirlerini 1988'deki 30 milyon dolardan 1993'te 150 milyon dolara çıkarırken, Hammer yüksek paralar karşılığı seminerler ve konferanslar veriyordu. *Fortune* dergisi onu "yeniden mühendisliğin Hazreti Yahya'sı" olarak tanımlamakta, kendisi mucizeler göstermeyen, ama konuşmaları ve yazılarıyla, bunu yapabilen danışmanları ve şirketleri, koyulacakları yola hazırlayan bir vaiz gibi değerlendirmekteydi.[23]

Kavramın başarılı olmasının hem pratik, hem de söylemsel nedenleri vardı. Sanayide sarsıntıların ve belirsizliklerin olduğu bir zamanda, Champy ile Hammer insanların geri kalma korkusu üzerinde oynamışlar, yayınladıkları kitabın kapağında Peter Drucker'ın yazdığı onaylama yazısından yararlanmışlardı. Yazı şöyleydi: "Yeniden mühendislik yenidir ve yapılması gereklidir." Özellikle Hammer buna kendi eklemesiyle güç kazandırmış, bu iş ne kadar zor ve gaddarca görünürse görünsün, başka seçeneklerin çok daha kötü olacağını ileri sürmüştü: "Seçimimiz sağ kalıp kalmamak üzerine: İşsiz kalacaklar %50 mi olacak, yoksa %100 mü olacak, onu konuşuyoruz." Üst yöneticilerin sinirlerine hakim olması gerekiyordu: "Bayrağı açıp savaşa doğru ilerlerken makamları yıkmamış, maaş politikalarını değiştirmemiş, yeni tavır ve değerler getirmemiş olan şirketler, bataklığa saplanıp kaybolacak." Bu tür bir dilin yarattığı kaygıyı kullanarak daha

22 Hammer ve Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* Ayrıca bkz. John Micklethwait ve Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus.*

23 Iain L. Mangham, "Managing as a Performing Art," *British Journal of Management* 1 (1990): 105–115.

da ileri gitmek mümkündü: "İki temel duygu üzerinde oynamak şarttı: Korku ve tamah. Şimdiki süreçlerin ciddi kusurlarını gösterip onları korkutacak, bu kusurlu süreçlerin şirkete ne büyük zararlar verdiğini göstereceksin."[24]

BPR bir dizi teknik olarak başlamıştı. Ama çok geçmeden, dönüşüm hareketinin temeli düzeyine yükselmişti. Bir yanda Hammer, "Sanayi devrimi nasıl köylüleri kent fabrikalarına çekip yeni sosyal sınıflar olarak işçilerle yöneticileri yarattıysa, Yeniden Mühendislik Reformu da insanların kendini, işini ve toplumdaki yerini nasıl gördüğünü temelinden değiştirecektir," şeklindeki iddialarını ileri sürmekteyken,[25] Champy de bu devrim temasını bir adım ileri götürüyor ve şöyle diyordu: "İkinci yönetim devriminin pençesine yakalanmış bulunuyoruz, ama bu seferki, öncekinden çok farklı. Birincisi gücün transferiyle ilgiliydi. Bu seferki ise özgürlüğe erişmekle ilgili. Ya yavaşça ya da hızla, dünyanın her yanındaki şirket yöneticileri, serbest girişimin günümüzde gerçekten serbest olduğunu öğreniyor."[26] Champy "radikal değişim"in yararlarından söz ederken yöneticilere "sanayiinizdeki diğer yöneticilerin imkânsız sandığı şeyleri yapmayı öğreneceklerini" müjdeliyordu. Yalnız başarılı olmakla kalmayacak, aynı zamanda "sanayii tam anlamıyla yeniden tanımlayacaklardı."[27]

Boston merkezli bir index grubunun (sonradan CSC Index olacaktı) araştırma müdürü olan Thomas Davenport, ilk kavramın geliştirilmesine yakından katılmış bir kişiydi. Sonradan, bu düşüncenin "Yeniden Mühendislik Sana-

---

24 Michael Hammer ve Steven Stanton, *The Reengineering Revolution: The Handbook* (Londra: HarperCollins, 1995), 30, 52.

25 Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives* (Londra: HarperCollins, 1996), 321.

26 Champy, *Reengineering Management,* 204.

27 *A.g.e.*, 122.

yi Kompleksi"ni yarattığını, "mütevazı bir düşünce olarak başlayan şeyin nasıl bir canavara dönüştüğünü" söyleyecekti. Bu da "güçlü çıkar gruplarının bir demir üçgeninin işiydi: Büyük şirketlerin baş yöneticileri, önde gelen zaman yönetimi danışmanları ve enformasyon teknolojisinin baş satıcıları." BPR'ı yalnızca gerekli bir teori olarak değil, uygulamada başarılı bir yöntem olarak göstermek hepsinin işine geliyordu. Sonuçta spesifik projeler "yeniden mühendislik başarı öyküleri" olarak yeniden paketlendi. Yöneticiler projelerine BPR yaftası yapıştırabilirlerse onları daha kolay kabul ettirebileceklerini öğrenirken, geride kalmış anahtar kelimeleri sözlüklerinden çıkarıp attılar.

> Sürekli iyileştirme, sistem analizi, sanayi mühendisliği, döngü süre azaltımı – bunların hepsi yeniden mühendisliğin farklı türleri olarak sunuldu. Çılgın bir yemlenme dönemi başlamıştı. Önde gelen danışmanlık şirketleri, müşterilerine bir milyon dolarlık aylık faturalar çıkarıyor, stratejistlerini, operasyon uzmanlarını ve sistem geliştiricilerini yıllarca meşgul tutabiliyorlardı.

Şirketler eleman çıkarırken, buna da "yeniden mühendislik" dendi. Aradaki ilişki her ne olursa olsun, eleman azaltımı "yeniden mühendisliğe stratejik bir mantık ve finansal bir haklılık" kazandırdı. Bu arada bilgisayar sanayiinin de BPR'dan çıkarı vardı. Bu iş donanım, yazılım ve iletişim ürünleriyle ilgili büyük miktarlarda harcamalara yol açıyordu.

Balonun patlaması uzun sürmedi. Çok fazla iddia ileri sürülmüş, çok fazla para harcanmıştı ve çok fazla direniş gelişiyordu –bunun çoğu da yeniden mühendisliğin eleman çıkarmalarından kaynaklanmaktaydı– ayrıca bunların hepsine de (Davenport'a göre) çok fazla promosyon eşlik etmişti. "Yeniden Mühendislik Devrimi," değerli inovasyon ve tecrübe kaynağı olma potansiyeli taşıyan bir

hamleye aşırı vaatler katıp beklentileri yükseltmekle, olayı "geçici moda ve başarısızlık" sonucuna taşımıştı. "Değişim programlarının zafer borusu ancak sonuçlar sağlam şekilde elde edilip kasalara girdikten sonra" öttürülmeliydi. En önemlisi de, bu moda insanlara "mühendislikle değiştirilebilecek 'bit'ler ve 'byte'lar muamelesi yapmıştı. "Yaralıları taşı, ama geride kalanları vur," gibi söylemler pek de motive edici sayılamazdı, üstelik şişkin maaşlar alan genç danışmanlar da emektar elemanlara tepeden bakmışlardı. Bunun gerçekten tarihi bir değişim ânı olup olmadığı konusunda elemanlar elbette kendi konumlarını düşünecek, şirketin parlak geleceğinin kendilerini işsiz bırakabilecek hayallerine kapılmayacaklardı.

1994'e gelindiğinde, CSC Index'in "Yeniden Mühendislik durumu" raporunda, programlara katılan şirketlerin yarısının korku ve kaygı içinde olduğu bildiriliyordu. Bunda şaşılacak bir şey yoktu, bu şirketlerin üç çeyreği, kadrolarının ortalama beşte birini işten çıkarma fırsatları aramaktaydı. Sonuna vardırılabilen yeniden mühendislik inisiyatiflerinden "%67'si vasat performans düzeyinde, marjinal düzeyde ya da başarısız sonuçlar verir durumda"ydı. En çok satan yöneticilik kitaplarının durumunda da olduğu gibi, BPR şampiyonu olarak alkışlanmış şirketlerin ya başlarına büyük sorunlar açtığı ya da programdan vazgeçtiği görülmekteydi. CSC Index'in kendisi de sorunlarla boğuşuyordu. *Business Week*'te yayınlanan bir yazıda CSC Index'in iki danışmanı Michael Treacy ile Fred Wiersema'nın birlikte yazıp yayınlamaya hazırlandıkları "*Piyasa Liderlerinin İşi*" adlı kitabın promosyonu için ne tür dolambaçlı ilişkilere girdiğinin açıklanması, şirketin inanılırlığını herhalde iyi etkileyecek değildi. Amaçları o kitabı *New York Times*'ın en çok satanlar listesine sokabilmekti. CSC Index çalışanlarının o kitaptan en az 250.000 dolar harcayarak on bin tane satın aldıkları,

ayrıca firmanın da çok sayıda kitap aldığı ileri sürülmüş, (ama inkâr edilmişti). Yapıldığı söylenen bu yatırımın temeli, firmanın ve uzmanlarının "bir sonraki büyük olay"la yakın ilgileri nedeniyle gelecek paraların beklentisiydi. Treacy yılda seksen kadar konferans veriyordu, her biri için aldığı para da 25.000 dolardan 30.000 dolara çıkmıştı. Kitaplara verilen önemin bir göstergesi de, en büyük etkinin sağlanması için gölge yazarlara yazdırılmış oldukları söylentisiydi. Bütün bu iddialar CSC Index açısından geri tepti. *The New York Times* çok satan kitaplar listesini yeniden düzenledi, CSC Index'le yapmış olduğu iş anlaşmasını da iptal etti. *Yeniden Mühendislik* Yönetimi adlı bir başka kitabının adı da skandala karışmış olan Champy, ertesi yıl şirketten ayrıldı. Doruk döneminde altı yüz danışmanı olan şirket, 1999'da tasfiye edildi. Yükselişi ve düşüşü, en son modanın önünde olmaya bağımlı bir şirketin başına gelebileceklere örnek teşkil etti.[28]

Rekabetten Kurtulmak

Acaba başarıya giden yol, daha önce başarılı olanların metotlarını taklit etmekten mi geçiyordu? Zaten o tekniklerin herkesçe biliniyor olmasından ötürü getirileri zaman içinde adım adım azalmak zorundaydı. Askeri kesimin operasyonel sanat konusundaki endişelerinde olduğu gibi, bunlar eğer kusurlu bir stratejinin hizmetine verilirse kendi başlarına pek bir yararları da olmazdı. Michael Porter'ın "acaba Japon firmalarının hiç stratejisi var mı?" diye sorması da bu yüzdendi. En azından, onun kendi an-

28 Willy Stern, "Did Dirty Tricks Create a Best-Seller?" *Business Week*, 7 Ağustos 1995; Micklethwait ve Wooldridge, *The Witch Doctors*, 23–25; Kiechel, *The Lords of Strategy*, 24 (bkz. bölüm 30, n. 27). Timothy Clark ve David Greatbatch, "Management Fashion as Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books," *Management Communication Quarterly* 17, no. 3 (Şubat 2004): 396–424.

ladığı anlamda, yani benzersiz bir rekabet pozisyonu konusunda var mı, diye soruyordu. 1970'lerde ve '80'lerdeki Japon ilerlemesinin, üstün bir strateji sonucu olmayıp, üstün operasyonlar sonucu olduğunu ileri sürüyordu. Japonlar düşük fiyatı üstün kaliteyle bir araya getirmiş, ondan sonra da birbirlerini taklit etmişlerdi. Ama Porter o yaklaşımın zamanla marjinal getiri azalmalarına mahkûm olduğunu, çünkü var olan fabrikalardan daha fazla verim sağlamanın zorlaşacağını, bu arada başkalarının da operasyonlarını etkinleştirerek onlara yetişeceğini söylemekteydi. Maliyet düşürmek ve ürün iyileştirmeleri kolaylıkla taklit edilebilirdi, dolayısıyla görece rekabet durumunda bir değişiklik olmazdı. Aslında "hiper-rekabet" sonunda herkesin zararınaydı (belki bir tek tüketiciler dışında). Porter'a göre, sürdürülebilir bir pozisyon için şirketin rekabet ortamına uyumlanması şarttı. Çok önde performans için, devam ettirilebilen bir farklılık gerekirdi.[29]

Herkesin aynı metrik çerçevesinde ilerlemeye çalıştığı bir ortamda rekabet avantajı sağlamaya çalışan şirketlerin karşılaştığı sorunlara "Kızıl Kraliçe etkisi" denmekteydi. *Alice Aynanın Ötesine*'deki ilk bölümde sergilenen durumdan alınmış bir isimdi. İlk başta bu deyim, evrimci biyologların avcıyla av arasındaki silahlanma yarışını, türler arasındaki sonu sıfır olan mücadeleyi, yani hiç kimsenin kazanamayacağı durumu tarif eden hipotez için kullanılmıştı.[30] İş dünyasındaki kullanımı ise, benzer kimlikler arasındaki yarışmaları tarifle başlamıştı. Yani örneğin erken aşamada kaydedilen çarpıcı kazanımlar, standart süreçlerde zaman tasarrufuyla sağlanabilirdi, ama çok geçmeden başkaları da arkalarından yetişecek, kazanımlar giderek marjinalleşmeye başlayacaktı. Bu durumda

29 Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–Aralık 1996, 60–78.

30 Leigh Van Valen, "A New Evolutionary Law," *Evolutionary Theory* I (1973): 20.

genellikle bezdirme savaşlarıyla benzerlik kuruluyordu. Yalnızca operasyonel etkililiğe odaklanmanın sonucu, iki tarafın da mahvına varırdı ve bu da rekabet bir şekilde durdurulana kadar böyle giderdi – durdurma da genellikle şirket birleşmeleriyle konsolidasyon sağlanarak olurdu.[31]

Eğer ana meydan giderek hırpalanan savaşçıların bir o kadar hırpalanmış rakiplerine yumruk indirmeye çalışmasına, sürüklenen yaralılara ve devrilmiş cesetlere aldırmaksızın sendeleyip duranların mücadelesine sahne oluyorsa, o zaman mantığın gösterdiği yol, daha az kalabalık, daha az rekabetçi, çok daha kârlı bir başka alana taşınmaktı. Ne de olsa iş dünyasının tarihi, çeşitli sektörlerin ve içerdikleri şirketlerin yükselip alçalmasından oluşuyor değil miydi? İstikrarsızlıkla damgalanmış bir alandı bu alan. Örneğin 1957'deki ilk S&P 500 şirketinden, otuz yıl sonra yalnızca yetmiş dördü hâlâ listedeydi. Yöneticilik literatürünün çoğu var olan şirketlerdekilere yönelikken, aslında en önemli yenilikler daha çok yeni şirketlerden, yeni ürünlerle büyüyenlerden gelmekteydi. W. Chan Kim ile Renee Mauborgne'un işaret ettiği gibi, "sürekli mükemmel sanayiler olamayacağı gibi, sürekli mükemmel şirketler diye bir şey de yoktu." Bu nedenle de umutsuz şirketlerin "kızıl okyanuslarda" mücadele etmekte direnip "bir türlü mavi okyanuslara, rakiplerin bulunmadığı yerlerde yeni piyasalar yaratmaya kalkışmadığına" işaret etmekteydiler. Bunu yapmayanlar, geçmişteki şirketlerin gittiği yola girecek, ya ortadan kalkacak ya da yutulup gideceklerdi. İki teorisyen, "stratejik adım"ın şirketi analiz etmekten değil, birimi analiz etmekten geleceğini ileri sürmekte, ama mavi okyanusların da mutlaka yeni şirketlerin bulacağı yerler olmayabileceğine dikkat çekmekteydiler.

31 Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective," 64.

Kim ile Mauborgne iş dünyasını askeri stratejiyle karşılaştırıyorlardı. Askerler "hem sınırlı hem de hep aynı olan bir arazi parçası"na odaklanmak zorundayken, sanayide "piyasa evreni" asla aynı kalmıyordu. Metaforlarını biraz karıştırarak, kızıl okyanusları kabul etmenin, "savaştaki sınırlayıcı faktörleri kabul etmek" anlamına geldiğini, bunun da sınırlı arazi ve kazanmak için düşmanı yenme mecburiyeti olduğuna dikkat çekmekte," ama "yeni ve rakiplerin olmadığı pazar alanları yaratmakla gelecek özel avantajlardan yararlanmaya yönelmediklerini" söylemektedirler.[32] Eğer teorileri gerçekten sırf meydan savaşına ait olan bu askeri strateji fikrine bağımlı olsa, daha baştan zayıf bir çıkış yapmış sayılacaklardı. Biz bu kitapta savaşı ancak en uygun koşullarda yapmanın askeri stratejide ne kadar çok benimsendiğinin haritasını ortaya koymuş bulunuyoruz. Orada da aynı içgüdüler hareket halindeydi, hayal gücünden yoksun olanların en basit formüllere saplanıp kalacağı, en atak ve vizyoner olanların avantaj kazanacağı inancı vardı. Kızıl okyanuslardan kaçınmanın bazen mümkün olamayacağını Kim'le Mauborgne da kabul ediyordu, hatta mavi okyanuslar bile sonunda kırmızıya dönüşebilirdi. Onlar bize, kırmızı okyanus stratejisinin aslında ilginç olmadığını söylemekteydiler. Bunu söyleyince de tam askeri strateji geleneğine uyarak savaşın gaddar mantığından kurtulma çareleri aramakta, üstün zekâyı kullanarak politik amaçlara ulaşmayı, bir yandan da katliamlardan uzak durmayı önermekteydiler. Yine aynı dikotomi hayranlığı burada da karşımıza çıkıyor – sanki seçenekler ya şu ya da bu yola gitmekmiş gibi – doğrudan ya da dolaylı, yok etme ya da yıpratma, bezdirme ya da manevra, kızıl okyanus ya da mavi okyanusmuş gibi.

---

32 Chan W. Kim ve Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space* (Boston: Harvard Business School Press, 2005), 6–7.

Alışılmış ve denenmiş yolun bazen izlenmek zorunda olduğuna itiraz eden pek yoktu, ama bunun gerçekten yaratıcı olanları asla tatmin etmeyeceğine dair de net bir düşünce vardı. Askeri stratejiyle ilgili onca yazıya rağmen, en iyi örnekler yine de kendilerini ve sanayilerini değiştirmiş olan şirketlerin başarılarından gelenlerdi. Bunu ince bir planla yapanlar olduğu gibi, güçlendirilmiş bir işgücüyle, lateral düşünüş biçimiyle, girişken yeniden mühendislikle, yenilikçi tasarımla yapanlar da vardı. Başarısız olanlar hep alışılmış yola takılıp kalanlar ya da rehavete kapılanlar, bazen de bir krizden diğerine sürüklenirken durumu toparlayamayanlardı.

Kim'le Mauborgne, kitaplarının eklerinden birinde kızıl ve mavi okyanuslar konusunda daha analitik bir fark da geliştirmişlerdi; buna günümüzde yapısalcı ve onarıcı stratejiler denilmektedir. Yapısalcı yaklaşım, sınaî organizasyon teorisinden türemiştir, onun da en öne çıkan temsilcisi Porter'dır. "Çevresel açıdan determinist" bir düşünüştür, çünkü piyasa yapısını aksiyom olarak almakta, bilinen bir rakip tabanıyla mücadele stratejisini bunun üzerine yerleştirmektedir. Başarılı olmak, arz tarafına yoğunlaşmak demektir. Yani rakiplerin yaptığını yapmak, ama daha iyi yapmaktır veya farklılaştırmaya ya da maliyet düşürmeye dayanmaktadır. Yeterli kaynak varsa, bu bir tür başarıyı getirebilir, ama rekabet esas olarak "yeniden dağıtım"a bağlıdır, yani birinin kazandığını öteki kaybedecek demektir, bu da bizi bezdirme mantığına götürmektedir. Teori burada "dıştan gelişen sınırlar" bulunduğunu varsaymaktadır. Buna karşılık "onarmacı" yaklaşım ise içten büyüme teorisine dayalıdır, orada tek tek oyuncuların düşünce ve eylemlerinin ekonomik ve sınaî manzarayı değiştirebileceği iddia edilmektedir. Böyle bir strateji, yenilikçiliğe eğilimli, gelecekteki fırsatları kaçırma riskine duyarlı bir şirkete iyi uyar. Burada talep

tarafına yönelmek, yeni pazarlar yaratmak için yenilikçi tekniklere kaymak söz konusudur. Onarımcı stratejiyi izleyenler, piyasanın var olan sınırlarıyla bağlı değildir. O sınırlar "yalnızca yöneticilerin zihnindedir" ve hayal gücü zengin bir sıçramayla yeni pazarlar belirlenebilir. Bilinçli bir çabayla da yeni bir pazar yaratılabilir. Kazanılacak servet yenidir, bir rakibin elinden alınmış değildir.[33]

Daha sonraki bir makalelerinde Kim ve Mauborgne bu farkı daha ileriye götürmüş, yalnız alıcılara cazip gelecek bir değer önermesi değil, para kazanabilecek bir kâr önermesi sunmayı, ayrıca şirketin içinde çalışanları da şirketle birlikte çalışmaya motive edecek bir 'insan' önermesi eklemeyi gündeme getirmişlerdir. Böylelikle kilit stratejileri olarak tarif ettikleri şey, "organizasyonun içinde çalıştığı sınaî ya da ekonomik ortamı yeniden şekillendirmeye dönük olarak üç önermenin birbiriyle hizalanması" olmuştur. Eğer önermeler birbiriyle hizalanmamış olursa –belki harika bir değer önermesini içerip kâr sağlamaz ya da elemanları motive etmezse – o zaman sonuç başarısızlık olacaktır. Önermeler ancak organizasyonun tepesindeki baş yöneticinin bütünsel bir bakış açısına sahip olması halinde geliştirilebilir. Teorisyenler buna dayanarak, "strateji, yapıyı biçimlendirir" sonucuna varmaktadırlar. Bu başlık, Chandler'dan uzaklaşmak demektir, çünkü onun formülasyonu stratejinin iç organizasyona etkisiyle ilgili olup, stratejiyi dış ortamı değiştirme yolunda kullanmak gibi yeni bir yönelimi içermemektedir.[34]

Bu bizi gerisin geri Ansoff'un iki noktaya, stratejinin çevreyle ilişkisine ve stratejinin kusurlu enformasyona dayanarak verilen kararda kullanımı noktalarına taşımaktadır. İş stratejisinin kapsamlı girişi, birinci başlık altında yer alır. İkincisi stratejinin daha fazla kampanya-

33 *A.g.e.*, 209–221.

34 Chan W. Kim ve Renee Mauborgne, "How Strategy Shapes Structure," *Harvard Business Review* (Eylül 2009), 73–80.

ya dayanan türüdür ve askeri strateji literatürüne hakim olan da odur, ama daha alt düzeyde, uygulama düzeyinde ileri sürülmüştür. Porter çevrenin iş stratejisindeki seçenekleri sınırladığını iddia etmiştir; Kim ve Mauborgne ise o sınırların hayal gücü ve inovasyonla aşılabileceği kanısındadır. Porter rekabetin ya farklılaştırmayla ya da fiyatla alt edilebileceğini öne sürmüş, Kim ve Mauborgne ise rekabetin olmadığı alanlarda ürün geliştirmenin daha iyi olduğunu savunmuş, ama bunun için de bir ticari amaç koyup onu elde edecek elemanların da bulundurulması gerektiğine işaret etmişlerdir.

Stratejiyi çevreye yönelik genel bir yönlenme olarak gören bu bakış, organizasyonun içindeki tüm diğer çabaları da değerlendirmekte kullanılacak bir çerçeve vermiş oluyordu. Bu tür strateji uzun vadeli olmalıydı. Plan niteliklerine sahip de olabilir, nihai bir amaca dönük beklenen olaylar sıralamasını içerebilirdi. Buna karşılık strateji çok daha gevşek de olabilir, belli amaçları sıralayıp bunlara öncelik sıralaması uygulayabilir, elde var olan kaynakları, tercih edilen yetenekleri sayabilir, değişen koşullara göre de bir hayli esneklik tanıyabilirdi. İki yaklaşımdan hangisinin daha iyi işleyeceği, çevrenin niteliklerine bağlı olacaktı. Ne kadar istikrarlı olur, manevra özgürlüğü ne kadar az olursa, herhangi tür stratejiye tanınan alan o kadar daralacak, ancak iç uyum yolu açık kalacaktı. Onarımcı strateji bile olup bitenin farkında olan potansiyel rakiplerden ya da yeni ürün taleplerini etkileyebilecek diğer aktörlerden etkilenebilirdi.

Bu tür teoriler yine de Clausewitz'in çizdiği portre kadar, yani politika, şiddet ve şans faktörlerinin dinamik etkileşimi kadar güçlü bir formülasyona sahip değildi. Yöneticiler her zaman savaş sislerinin kendilerine özgü versiyonlarını yaşıyor olsa da, Clausewitz'in sürtünme kavramıyla karşılaştırılabilecek bir kavram bile yoktu. Giderek belli yazarların bazı stratejik *kocakarı ilaçları*

dışında, literatürde bu konular üzerinde durmayı özendirecek nedenler de azdı. Ortadaki vaat, o kocakarı ilaçlarının koşullara göre doğru yorumlarıyla başarıya ulaşılacağıydı ve bu sürecin sonuna ulaşmak amaçlanıyordu. Dolayısıyla eğilim de, en iyi planları etkileyebilecek öngörülemez faktörleri azımsama yolundaydı. Bu faktörler arasında, ürün tasarımlarındaki yanlış hesaplar, yanlış kararlarla verilen reklamlar, döviz kurlarında ani dalgalanmalar veya korkunç kazalar sayılabilirdi. Politikada olduğu gibi iş dünyasında da, beka mücadelesi içinde uzun vadeli umutların bir kenara bırakıldığı, güvenilir piyasanın buhar olup uçtuğu ya da gelişme sürecinin çöktüğü, tüm borçların ödenmesi taleplerinin yükseldiği durumlar da çıkabilirdi. Öyle zamanlarda önceliklerin netleştirilmiş olması, ulaşılabilecek her yardıma başvurulması, organizasyondan istisnaî taleplerde bulunulması gerekir. Diğer türlerdeki olaylarda belki orta yol sayılabilecek düzeltmeler ya da genel yaklaşımın bir unsurunun yeniden değerlendirilmesi söz konusu olabilir. Yaklaşan bir olayı biliyor olmak – örneğin yatırımcılara yapılacak bir sunum ya da bir hissedarlar toplantısı gibi – o zamana kadar ihmal edilmiş konuları ortaya getirebilir ya da değişen çevrenin gözden kaçmış bir yönünü göz önüne çıkarabilir.

Klasik ekonomideki denge modellerinin iş dünyası stratejilerine etkisinden yararlanma eğilimi de gücünü korumaktadır ve doğrusal olmayan alternatif kavramlar, kaos ve karmaşık uyum sistemleri her ne kadar askeri stratejistler tarafından ele alınmış olsa da, ortadaki kanıtlar daha azdır. Eric Beinhocker'ın bir makalesi belli bir zorluğu işaret etmektedir. Pek çok etmen tarafından tekrar tekrar biçimlendirilmiş ve sürekli taşma halindeki açık bir sistem, bağımsız hareket ettiğinde, şirketler açısından dengeyi kollayan kapalı bir sistemden daha fazla işe yaramaktadır. Örneğin karmaşık uyum sistemlerinin karakteristik bir özelliği, "noktalamalı denge" olarak tarif

edilmiş, bununla nispeten sakin ve istikrarlı dönemlerin fırtınalı yeniden yapılanma dönemleriyle kesintiye uğraması ifade edilmeye çalışılmıştır. Öyle zamanlarda, stratejileri ve becerileri istikrarlı zamanlara göre ayarlanmış olanlar, birdenbire yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayakta kalanlar herhalde uyum sağlamaya hazırlıklı olanlardır, ama hangi uyumların gerekli olacağını bilip bilmedikleri de kesin değildir. Bu nedenle strateji, "belli bir saldırı hattına odaklanamaz – nerede, nasıl ve ne zaman rekabet edileceğine dair net bir beyanı benimseyemez," ama gelecekteki çeşitli çevrelerde iyi performans vermeye hazırlanma konusuna odaklanabilir. Bileşenleri daha az olan küçük organizasyonlar, çok bileşenli ve yeni durumlara cevap verme repertuvarı geniş olanlar kadar iyi odaklanamayabilirler, ama belli bir noktadan sonra uyumlanma kapasitesi de, cevap süresi kısaldıkça, azalacaktır. Değişime tümden karşı olmakla, çevredeki değişimlere aşırı duyarlı olmak arasında da (yani *statis* ile *kaos* arasında da) bulunabilecek yeni bir denge söz konusudur.[35]

Bir strateji hiçbir zaman oturmuş bir ürün olarak düşünülemez. Tüm karar vermelerde sabit bir referans noktası olmadığı ortadadır. Daha çok, sürmekte olan bir faaliyettir ve içinde önemli karar anları bulunmaktadır. O anlar, meseleleri kesin ve kalıcı biçimde çözemez, ama bir sonraki karara kadar geçecek süreye temel oluşturabilir. Bu açıdan strateji, belli bir durumdan, daha iyi olması umulan bir başka duruma geçmenin temelidir. Ekonomik modeller bu dinamiği tanımlamanın yollarını bulabilirse de, durumlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda yardımcı olmak açısından, o kadar başarılı olamamışlardır.

---

35 Eric D. Beinhocker, "Strategy at the Edge of Chaos," *McKinsey Quarterly* (Kış 1997), 25–39.

34. BÖLÜM

Sosyolojik Mesele

Askeri tarih ve Konfüçyüsçü metaforlar konusunda pek çok şey öğrendim. Ama bize verilen en pratik öğüt, her şirketin çeşitli alanlarda çalışan türlü mesleklerden insanlarını her yıl kırsal otellere yollayıp onlardan geleceği düşünmelerini istemeleri oldu.

– Önde gelen isimlerden birinin verdiği on beş bölümlü kursa katılmış birinin sözü (John Micklethwait ve Adrian Wooldridge tarafından aktarılmıştır).

Şimdi de yöneticilik dalının ikinci çizgisini, ekonomiden çok sosyolojiyle ilgili çizgisini izleyeceğiz. Bu çizgi daha başlangıcından itibaren insanları sosyal aktörler olarak, organizasyonları da sosyal ilişkiler demeti olarak ele alma eğilimindedir. Farklı yöne giden bir çizgi olmasına rağmen, yöneticilik açısından olsun, modayı izleme açısından olsun, ekonomik çizgiyle kesiştiği noktalar vardır. 1960'ların karşıt kültüründen etkilenme düzeyi iki yönden dikkati çekmektedir. Birincisi, bürokratik katılığa ve hiyerarşiye karşı tiksinti duymasıdır. Rasyonalizasyon ve bürokratizasyon süreçlerinin, yeni ve zenginleştirici bir organizasyon biçiminin geliştirilmesine zorlaştırdığını

öne çıkarmaktadır. İkincisi ise postmodernizmin etkisidir ve yalnız rasyonalist bürokrasinin modernist formlarının eleştirilmesinde değil, aynı zamanda insani olayları bambaşka bir şekilde ele almasında da ortaya çıkmaktadır.

1950'lerin kritik yönetici karşıtı literatürü bize monolitik, homojen bir vizyon sunmaktaydı ve George Orwell'in *1984*'ünden belki ancak bir adım gerideydi. Büyük şirketlerin seçkinleri, beyaz yakalı işçi ordularının başında, kendi renksiz ve itaatkâr imajlarıyla tanımlanmaktaydılar. Ama 1960'larda ve '70'lerde demografik trendler ve hayat tarzı seçimleri artık konformizin zıttına dönüktü. Enformasyon ve iletişim teknolojilerine dayalı yeni şirketler daha çok, son derece rahat işyerlerini tercih ediyor, katı hiyerarşiden çok serbest düşünceyi hedefliyorlardı. Ayrıca organizasyonlarla ilgili daha iyi bir antropolojik anlayış doğmuştu, tek tek birimlerin içinde ve arasında karmaşık sosyal şekillenmeler beliriyor, bireyler de organizasyonun yararına olduğu kadar kendilerini de tatmin edecek uygulamalar geliştirmeye teşvik ediliyordu.

İnsan kaynakları ekolü bu çalışmaların temellerini sağlamaktaydı, ama savaşın sonrasında değişmiş, organizasyonel çalışmalara zengin bir alan açılmıştı. Organizasyonlar yalnızca bazı yönetsel amaçlara ulaşma yolları olarak değil de, kendi içlerinde sosyal sistemler olarak görülmeye başlayınca, bu içgörüyle nasıl daha ileri etkinliklere ulaşılacağıyla (bu konu Elton Mayo'nun ve Chester Barnard'ın baş kaygılarını oluşturmuş olan konuydu) ve buna ek olarak da organizasyonların orada çalışan işgücü için nasıl daha doyumlu bir hayat sağlayacak biçimde düzenlenebileceğiyle ilgili sorular ortaya çıkmaya başlamıştı. Bu tutum, bireylerin sosyal ortamlarına yorumlanan patolojileri konusunda ilerleyen trende de uyuyordu. Uyumu, dayanışmayı ve desteği teşvik eden yapılar, genel bir iyilik durumuna da katkıda bulunabilirdi. Bunun bir

örneği, etkili İngiliz sosyal psikologu James Brown'un kitabında, ordudaki ve sanayideki tecrübelerine dayanarak ileri sürdüğü tezle, ruhsal hastalıkların biyolojik bir sorun olmaktan çok sosyal bir sorun olduğu teziyle de örtüşmekteydi. Brown kitabında organizasyonların teknik ve ekonomik etkinlikleri yanında sosyal açıdan da değerlendirilmesi gerektiğini savunuyordu.[1]

Douglas McGregor'un Şirket*lerin İnsani Veçhesi* başlıklı çalışması şöyle bir soruyla başlıyordu: "İnsanları en etkili şekilde yönetme konusunda (sarih veya zımnî) varsayımlarınız nelerdir?"[2] McGregor iki alternatif teori sunmaktaydı. X Teorisi, bir fabrikanın imalat alanında geliştirilmiş olup, insanların aslında çalışmaktan hoşlanmadığı, inisiyatif kullanmak yerine yönlendirilmeyi tercih ettiği, bu nedenle de tehditler ve ödüllerle kontrol edilmeleri geldiği varsayımına dayanarak geliştirilmişti. Y Teorisinde ise bireylerin doyum ve sorumluluk aradığı varsayımı temel alınmıştı. Onlara fırsat tanındığında, kendilerini organizasyona daha kuvvetle adayacaklardı. McGregor bu fikirleri MIT'de çalışanlara bakarak geliştirmiş, sonra da Antioch College'de uygulama olanağı bulmuştu. Teorisine destek bulmasına buldu, ama kavgacı öğrencilerle başa çıkma tecrübesi ona aktif liderliğin bir ihtiyaç olduğunu da gösterdi. Sonradan söylediğine göre, başlangıçta bir liderin organizasyonda bir tür danışman gibi çalıştığında başarılı olacağına inanmıştı. "Patron olmaktan kaçınabileceğimi düşünmüştüm," diyordu. "Zor kararlar vermek gibi tatsız gerekliliklerden kaçabileceğimi ummuştum ... Sonunda anladım ki, bir lider, orga-

1 James A. C. Brown, *The Social Psychology of Industry* (Londra: Penguin Books, 1954).

2 Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). Ayrıca bkz. Gary Heil, Warren Bennis ve Deborah C. Stephens, *Douglas McGregor Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise* (New York: Wiley, 2000).

nizasyonda olup bitenlerin sorumluluğundan nasıl kaçamazsa, otorite kullanmaktan da kaçamaz."[3] Ama yine de yönetim konusunda daha insani yaklaşım fikrini asla kaybetmedi ve otoriterlik yanlısı da olmadı. Onu eleştirenler belki X Teorisiyle Y Teorisi arasındaki dikotominin fazla keskin olduğuna kaygılanmış olabilir, bunun fiilen uygulanmasındaki başarının, duruma ve koşullara bağlı olduğunu düşünebilirlerdi, ama McGregor zorlama yerine rıza, otokratik yerine demokratik, pasif yerine aktif yaklaşımın şampiyonu olarak anılmayı başardı.

Herbert Simon'un sınırlı rasyonaliteyle ilgili fikirleri, yöneticilerin işlerini nasıl görecekleri konusunda gerçekçi değerlendirmeleri teşvik etti.[4] Karl Weick adlı diğer bir organizasyonel psikolog, *Organize Etmenin Sosyal Psikolojisi* adlı kitabında standart modellere karşı çıkarak beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında bazen koordinasyondan yoksun, görünüşte kaotik olan sistemlerin de nasıl uyum sağlayabileceğini, hatta doğrusallık varsayımlarına göre ayarlanmış sistemlerden bile daha iyi uyumlanabileceğini ortaya koydu. Weick çeşitli mesleklerden örnekler alarak sözlükçelere "gevşek eşleştirme" (bu terim, bir organizasyonun parçaları arasındaki mesafelerin ve tepkisizliklerin nasıl bir tür uyum yaratabileceğine ilişkindi), "sahne alma" (bu da bazı yapıların ve olayların nasıl bireysel eylemle var edilebileceğini ifade ediyordu), "anlamlandırma" (insanların tecrübelerine anlam kazandırma süreci) gibi yeni terimler sundu. Anlamlandırma gerekliydi, çünkü bireyler, yapısı itibarıyla belirsiz ve önceden kestirilmez ortamlarda ("müphemlik") çalışmakta ve yaşamaktaydılar. Bireylerin bazı şeylere anlam vermede yönelebileceği çeşitli yollar vardı, yap-

---

3 Aktaran David Jacobs, "Book Review Essay: Douglas McGregor? The Human Side of Enterprise in Peril," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004): 293–311.

4 Bunlar aşağıda tartışılmaktadır, s. 1019-1020.

tıkları iş de organizasyonda iletişimin farklı biçimlerine odaklanmaktaydı – özellikle dış şoklar söz konusu olduğu zaman. Örneğin organizasyonu tanımlarken, "Sahnelenen bir ortamda müphemliğin, şartlı ilişkileri olan süreçler içindeki girift davranışlarla sağlanması," diyebiliyordu.[5]

İş Dünyasının Devrimcileri

Yönetimin organizasyondaki hayatın yumuşak tarafına odaklanması fikri, iki McKinsey analisti tarafından geliştirilip tanıtıldı: Tom Peters ve Robert Waterman. Başlangıç noktası, McKinsey'in 1970'lerin sonlarında, Handerson'un Boston Danışma Grubuna karşı inanılır bir cevap bulması konusunda hissettiği baskılardı. Doktorasını Stanford'da, organizasyon teorisi konusunda yeni vermiş olan Peters'dan, San Francisco'daki ofiste çalışması ve "organizasyon etkinliği" ile "uygulama sorunları" üzerine eğilmesi istendi. O sıralarda McKinsey hâlâ daha çok Chandler'ın getirdiği, "yapı, stratejiyi izler" kavramına bağlı olarak çalışıyordu. Peters, Simon ile Weick'in çalışmalarının etkisi altındaydı ve bu kişilerin ikisi de, rasyonel strateji oluşturma ve karar alma konularındaki basit modellere karşı çıkmışlardı. Peters, Waterman'la bir araya geldi. Waterman da Weick'in ağır etkisi altındaydı (Peters'a göre, hipnotize olmuş durumdaydı) ve McKinsey'in organizasyonları ele alış biçimini yeniden şekillendirmek istiyordu. Bir hafta sonu, Harvard İşletme Okulundan Tony Athos ve o sıra Japon firmalarının başarısı üzerinde çalışmakta olan McKinsey danışmanlarından Richard Pascale ile birlikte oturup "7S çerçevesi" diye adlandırılan düşünceyi geliştirdiler. Athos herhangi bir modelin mutlaka 'yansımalı' bir adı olmasında ısrar

5 Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing* (New York: McGraw Hill, 1979), 91.

ediyordu (haklı olduğu da sonradan anlaşılacaktı). Kolay hatırda kalacak bir biçim de şarttı, önlerindeki konu için, stratejinin yapıyı şekillendireceği fikrinin tam tersi olarak, belli bir anda yedi girdiden hangisinin seçileceği konusunda önceden hiçbir varsayımda bulunulamayacağı yaklaşımını benimsediler. 7S aslında, yapı (structure), strateji, sistemler, stil, beceriler (skills), çalışanlar (staff) ve biraz garip gelebilecek olan tertip-üstü amaçlar (superordinate goals) olarak belirlenmişti.

Model 1980 tarihli bir makaleyle lanse edildi. Yazarlar şöyle diyordu: "En güçlü ve karmaşık halinde çerçeve bizi, karşılıklı etkileşimleri ve uyumu düşünmeye yöneltiyor. Bir kuruluşu, modeldeki tüm değişkenler hizalandığında yeniden yönlendirmek için gereken gerçek enerjiyi ortaya koyuyor."[6]

Athos ve Pascale modeli özellikle Japonya bağlamında kullanmaktaydılar. Japonların aslında yönetimin yumuşak tarafında puan topladıklarını, Amerikan yönetimlerinin çoktan unuttukları şekilde (eğer hiç biliyorlarsa tabii) bir ortak amaç geliştirdiklerini ileri sürmekteydiler.[7] McKinsey'in Tokyo ofisinin başında bulunan Kenichi Ohmae tarafından 1975'te yazılmış ve Japonya'da yayınlandıktan sonra İngilizceye çevrilmiş olan bir kitapta, Japonya'da stratejinin koskoca bir analitik departmandan, rasyonel olarak yapılandırılmış adımlar halinde ortaya çıkmayacağı, onun yerine daha müphem ve sezgisel olacağı, piyasayı iyi anlayan bir insanın fikirlerinin or-

---

6 Tom Peters, Bob Waterman, and Julian Phillips, "Structure Is Not Organization," *Business Horizons,* Haziran 1980. Peters's account comes from Tom Peters, "A Brief History of the 7-S ('McKinsey 7-S') Model," Ocak 2011, erişim: http://www.tompeters.com/dispatches/012016.php.

7 Richard T. Pascale ve Anthony Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (New York: Simon & Schuster, 1981).

ganizasyon kültürüne işlemesiyle şekilleneceği izah edilmekteydi.[8]

O modeli kullanan en önemli kitap, Peters ve Waterman tarafından yayınlanan *In Search of Excellence* (Mükemmellik Arayışı) adıyla yayınlandı.[9] Kitap açık bir soruya verilen bir cevap olarak sunulmuştu: Bir şirketi mükemmel yapan şey nedir? Sofistike görünen metodolojilerle muhtemel adaylar belirlenmişti. Oldukça başarılı sayılan altmış iki şirket, altı performans kriterine göre değerlendirilmekteydi. En başarılı bulunan kırk üç tanesi, yirmi yıl boyunca altı performans ölçütünün dördünde % 50'nin üstünde puan tutturan şirketlerdi. Sonra bu şirketler daha ayrıntılı inceleniyor, kilit yöneticileriyle röportajlar yapılıyordu. Bulguların özü, mükemmelliğin sekiz ortak anahtarı olduğunu ortaya koymaktaydı: Eylemden yana olmak, müşteri odaklı olmak, girişimcilik, insanlar kanalıyla verimli olmak, değere dönük CEO'lar, en iyi bildiği işi yapıyor olmak, işleri basit ve yalın tutmak ve aynı anda hem merkezi hem de adem-i merkezi olmak (yani sıkı merkezi kontrol ve azamî kişisel özerklik).[10]

Yayınlanışından yirmi yıl sonra, Peters kitabın yazılışında kullanılan araştırmaların sistematik olmadığını kabullenmiş, ama ana mesaja hâlâ inandığını vurgulamıştı.[11] İddiasına göre kitap, "bir bükülme noktası – bir nok-

8 Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (New York: McGraw-Hill, 1982).

9 Önce adı *The Secrets of Excellence* olacakken McKinsey "müşteri sırlarını açıkladığımızı sanırlar" diye kaygılanmış, isim değiltirilmiştir.

10 Tom Peters ve Robert Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (New York: HarperCollins, 1982).

11 Tom Peters, "Tom Peters's True Confessions," *Fast Company.com,* 30 Kasım 2001, http://www.fastcompany.com/magazine/53/peters.html. Tom Peters için bkz. Stuart Crainer, *The Tom Peters Phenomenon: Corporate Man to Corporate Skink* (Oxford: Capstone, 1997).

talama işaretiydi ve bir çağın bitip yenisinin başladığına işaret ediyordu. Hedefi de Japonlar değil, Amerika'nın yönetim modeliydi." Peters o sıralardaki (ve daha sonraki) motivasyonunun "ciddi şekilde, derinlemesine, samimiyetle ve ihtirasla dibe vurmuş!" olduğunu söylüyordu. Hedefleri arasında Peter Drucker da vardı, çünkü o da organizasyonlara "hiyerarşiyi, komuta-kontrol'ü, tepeden aşağı operasyonları" önermiş, herkesin yerini bilmesini istemişti. Robert McNamara da vardı. O da Pentagon'daki sistemlerin büyüsüne kapılmış, yani insanları "denklemin dışına" sürüklemişti. Üçüncü bir hedef de Xerox şirketiydi. Peters kendisi orada bir süre danışman olarak çalışmış, modern şirketlerin tüm yanlışlarını orada gözlemlemişti: "Bürokrasi, hiçbir zaman uygulanmayan bir büyük strateji, insanlara dikkat etmekten çok rakamlara dikkat yönelten köle güdücü tutum, MBA'lere gösterilen aşırı saygı." Bu nedenlerle de kitabı, Taylorculuğa dayanan, Drucker tarafından güçlendirilen ve McNamara tarafından uygulanan "Yönetim 101"e meydan okuma olarak görüyordu. Özellikle itiraz ettiği şey, yalnızca rakamlara ve finansa odaklanan o muhasebeci zihniyetiydi. "Yönetime sayısal, rasyonalist yaklaşım o kadar doğru ki, tehlikeli yanlışları barındırabiliyor ve bizi çoktan raydan çıkarmış olduğu da ileri sürülebilir.[12]

Waterman ise, buna ters düşmeyen, ama bazı yönlerden farklı bir bakışa sahipti. Ortaklaşa yazılıp 1999'da yayınlanan bir makalesinde, kitabın organizasyon araştırmalarındaki kilit temaları anlaşılır kılmakta rol oynadığını, hatta Weick'in erişilebilir bir versiyonu sayılabileceğini ileri sürmüştü.[13] Fazla basitleştirmeksizin yalınlaştırmanın mümkün olup olmadığını araştırmış-

12 Peters ve Waterman, *In Search of Excellence*, 29.

13 D. Colville, Robert H. Waterman ve Karl E. Weick, "Organization and the Search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice," *Organization* 6, no. 1 (Şubat 1999): 129–148.

lardı. Durum belki karmaşık teorileri gerektiriyor olabilirdi, ama yöneticiler bunları ilginç bulmayacaklardı, dolayısıyla iyi teoriler uygulamaları hiç etkilemeyecekti. Makalede, pek de tevazu gösterilmeksizin, *In Search of Excellence*'ın, organizasyonlardaki davranışlarla ilgili olarak söylenmesi gereken her şeyi söylemiş olduğu, adı verilen uzmanların katkılarıyla da bunu iyi başardığı ileri sürülmekteydi. 'Öğrenen Organizasyon'la ilgili fikirler, rasyonaliteyi, hikâyeleri, gündem oluşturmayı içeriyor, önemli teorilerin de adları geçiyordu. Ayrıca kilit mesajlarda, araştırma bulgularının değerine de değinilmekteydi – örneğin "insanların duygulu olmasında bir sakınca yoktur," "kendinizi fazla ciddiye almayın," dünya düzgün gözükmüyorsa "suçlusu siz değilsiniz," "karar vermenin rasyonel modellerine saplanan insanlar, sizin dünyadaki karmaşıklığın sorumluluğunu üstlenmenizi bekler, ama bu saçmalığa kalkışmalarına bir an bile izin vermeyin," gibi mesajlar.

Bu gerçekten akademik teorilerin uygulayıcı tüketimine sunulması çabası olsun veya olmasın, kitabın okunup sindirilmiş olması, onu cazip kılmak için girişilmiş çabaları da açıkça göstermekteydi. Daha kitap yayınlanmadan önce 200 kadar yöneticiye konuyla ilgili brifingler verilmişti. "Bu süreç içinde, örnekleri hikâye şeklinde anlatmanın daha çok dikkat çektiği ve daha çok hatırlandığı ortaya çıktı," deniyordu. Dinlemeye gelen yöneticiler "rakamlardan, grafiklerden, tablolardan" hoşlanmadıkları gibi, "orta-düzey soyutlamalara da" tahammülleri yoktu. Aldıkları feedback de ilk başta belirledikleri 22 kriterin çok fazla olduğunu göstermiş, dolayısıyla kriterler sekize indirilmişti. 22 olursa çok fazla akıl karıştırıcı olacağı, ayrıca kitabın asıl mesajı olan "insanlara dikkat ederseniz, işin sandığınız kadar da zor olmadığını göreceksiniz!" iddiasına ters düşecekti.

Kitabın pozitif mesajı (Amerika'da mükemmel şirketler var) ve verilen moral düzeltici başarı reçeteleri (elemanlarınızla ve müşterilerinizle yakın çalışın ve asla komitelere, raporlara boğulup kalmayın) çok büyük bir başarı getirdi. Ulusal düzeyde 'bestseller' olan ilk iş dünyası kitabı oldu ve altı milyondan fazla satıldı. Yazarların ikisi de McKinsey'de fazla uzun süre kalmadı. Peters, gösterilen çabalara New York merkezinin San Francisco ofisince takınılan patronsu yaklaşıma sinir olup, daha kitap yayınlanmadan önce ayrılmış, çok geçmeden de ilham verici (ama pahalı) bir konuşucu olarak büyük taleplerle karşılaşmıştı. Konuşurken de, yazarken de, kullandığı üslup çarpıcı ve gösterişliydi. Mesajı da, coşkulu sunuluşu da, metotlardan daha önemliydi. İlk kaynakları ne olursa olsun, *In Search of Excellence*, araştırmalara dayanmaktan çok hikâyelere ve ikincil malzemeye dayanmaktaydı.[14] Aslında sürdürülebilir büyümeye de, hatta ayakta kalmaya da yönelik güvenilir bir dayanağı olamamıştı. Mükemmel şirketler sık sık bocalayabiliyordu: Kitabın yayınlanmasının ardından, örnek gösterilen şirketlerin üçte birinin finansal zorluklarla boğuşmakta olduğu bildirilmişti.[15]

Sayıların, bürokrasinin, kontrolün ve somut metriklerin yerine, Peters'la Waterman, insanların, müşterilerin ve ilişkilerin üzerinde durmak gerektiğini iddia etmekteydiler. Bunlar çok daha soyut şeylerdi, ama işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğini ve başarıya ulaşılabileceğini açıklayabilen şeylerdi. İş dünyası kalple, güzellikle, sanatla ilgili olmalıydı, "bedensiz ve kansız bir girişim" olmak yerine "bir idealin bencillikten uzak şekilde izlenmesi" olmalıydı.

---

14 Daniel Carroll, "A Disappointing Search for Excellence," *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık 1983, 78–88.

15 "Oops. Who's Excellent Now?" *Business Week*, 5 Kasım 1984. Kitapta "mükemmel bulunan şirketlerden çoğunun hep aynı durumda kalmayabileceğine de işaret edilmişti. (s. 109–10), ama bazıları gerçekten iyi durumlarını bir hayli sürdürdüler.

Çoğu devrimciler için olduğu gibi, onlarda da yaratıcılıkla yıkıcılık birbirinden yine pek uzak değildi. *Liberation Management* gibi yerleşik kültür karşıtı bir başlık altında Peters şöyle yazıyordu: "R.I.P. Rip (kopar), shred (parçala), tear (yırt), doğra, yok et o hiyerarşiyi."[16] 2003'te de şöyle diyordu: "İyi bir fikir, tanımı itibarıyla, Günün Patronlarının Kutsal Otoritesine Cepheden Saldırmaktır."[17] Peters kesinlikle Y Teorisi adamıydı. Çok sayıdaki kitaplarında hep ortaya çıkan tema, bu açıdan bakan ve bunu teşvik eden şirketlerin, elemanlarının yaratıcılığını bastıran, onları hazin hiyerarşilere gömen, onları ruhsuz rakamlara dönüştüren şirketlerden her zaman daha başarılı olacakları yolundaydı. Bunun ötesine baktığınızda, oralarda fazla bir tutarlılık yoktu. 1987'de yazdığı *Thriving on Chaos* kitabının başında kendisi de zaten "mükemmel şirket yoktur" şeklinde gözlemde bulunuyordu.

Daha yassı şirket yapılarını, bölümlerin daha özerk olmasını, yalnız maliyete değil, kaliteye, hizmete, inovasyona da dikkat edilmesi gerektiğini işaret eden bir tek o değildi. Zaten kendisi de gidişi fazla etkilediğine dair bir iddia ileri sürmüyordu. 2003'te yazdığı kitapta kendini "delilerden daha deli" ilan etmişti. "25-30 yıldır yararsız şirket uygulamalarıyla ilgili bağırıyor, çağırıyordu... ama pek bir işe yaramıyordu." Bu seferki kitabı, ordunun Irak'a gidişiyle (ama henüz gerçek zorluklarla karşılaşmasından önce) ilgili olup, olaya yeni bir organizasyon inovasyonu olarak bakıyordu. John Boyd'a ve askerlikte devrim yaratan "daha büyük savaş alanı esnekliği ve daha çok enformasyon yoğunluğu" fikrine daha önce de ilgi göstermişti. Adem-i merkezileşme ve networking, stratejide yönsüzlüğü uygulamak, her zaman sevdiği fikirlerdi.

---

16 Tom Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (New York: A. A. Knopf, 1992).

17 Tom Peters, *Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age* (New York: DK Publishing, 2003), 203.

Ordunun da güçlü yönlerini uygulayabilmek için ihtiyaç duyacağı operasyonel çevreden söz etmiyor, daha çok, farklı kurallara göre oynayan bir hasım karşısında rahatsız edici bir "asimetri"nin varlığından söz ediyordu.

Peters bir karışlık, kutu gibi bölmede çalışıp duran görevlinin hissettiği çaresizliği ifade edebilecek biriydi, çünkü ikinci bölge ofisindeki alt düzey işinde o da ihmal edilen bir parlak kıvılcım olma tecrübesini yaşamış, açıkça yanlış giden şeyleri düzeltme konusunda sesini duyan olmamıştı. Başarısının büyük kısmı, daha insanca davranan "düzgün" şirketler olması yolunda peygamber coşkusuyla sayısız konferans ve seminerlerde sergilediği (the *Economist*'e göre) "19. yüzyılın öksürük şurubu satıcıları gibi" haykırdığı adanmışlıktan kaynaklanıyordu.[18] Bir kesim de yönetim teorilerini "bu derece kişisel, bu derece manevî, bu derece uygulanamaz" bir havaya dönüştürmesi karşısında dehşet ve telaşa kapılmış durumdaydı.[19] Peters'a ve başka önde gelen yönetim düşünürlerine "guru" adının takılması da işte bu "neredeyse-dinsel" havadan ötürüydü ("guru" sözü Sanskritçede, karanlığa aydınlığı getiren öğretmen" anlamında kullanılan bir sözdü). Sonradan mesleğin ilki olarak nitelenen Drucker o terimden hoşlanmadığı için, burun kıvırarak "Guru demelerinin nedeni, 'şarlatan' sözü fazla uzun olduğu, manşetlere sığmadığı için" demişti.[20]

Gary Hamel'ın hedefleri de Peters'ınkilere benzer şeylerdi ve onun da pahalıya verdiği seminerlerde aynı sahne hakimiyeti ve hitabet yeteneği vardı. İşletme okullarında

18 "Guru: Tom Peters," *The Economist,* 5 Mart 2009. Tom Peters ve N. Austin, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference* (Londra: Collins, 1985); *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (New York: Alfred A. Knopf, 1987).

19 Stewart, *The Management Myth,* 234.

20 "Peter Drucker, the Man Who Changed the World," *Business Review Weekly,* 15 Eylül 1997, 49.

stratejik danışman olarak çalışmış ve hep, "en başta gelen guru" denemese de, en başta gelenlerden biri olarak nitelenmişti. Odaklandığı nokta, en azından ilk dönemlerde, hep stratejiydi. Başlangıç noktası iş ortamının deregülasyon sonucu dönüşümü, korumacı baskıların hafiflemesi ve enformasyon teknolojilerinin etkileriydi. Böylece piyasalar açılacak, yeni bir akıcılık gelecek, şirketlerin de, en iyi yaptıkları işin ne olduğu konusunda açık seçik bir karar vermenin yanı sıra, yeni tip piyasalarda ve farklı tür iş ilişkilerinde yatan fırsatları görebilmeleri gerekecekti. Eski modellere takılıp kalanların başarısız olacağı, yeni modelleri kucaklayanların bir şansı olacağı ortadaydı.

Hamel başlangıçta, kendisinin de doktora öğrenciliğini yapmış olduğu Michigan Üniversitesi profesörlerinden C.K. Prahalad'la birlikte yazdığı bir dizi makaleyle dikkati çekti. Birlikte geçmişin stratejik yapılarına saldırdılar, danışmanların ve işletme okullarının üstünkörü önermeleriyle dalga geçtiler, şirketlerin Japon tehdidi karşısında rakiplerin yüzeysel özelliklerine bakmakta olduğunu, onlara "kararlılık, dayanıklılık ve buluş yeteneği getiren altta yatan kavramlara bakmadıklarını" söylediler. Sun Tzu'dan alıntılar yaptılar: "Fetihlerimi sağlayan taktiklerimi herkes görebilir, ama büyük zaferi getiren stratejiyi kimse göremez." Stratejik niyet bir kere belirlenince, ortaya bir yön, keşif ve kader duygusu çıkabiliyordu.[21] Onların "çekirdek uzmanlık alanı" dediği şey, sonradan kazandığı anlamdan farklıydı ve organizasyonda "kolektif öğrenme"yi tarif ediyordu. Bir şeyi iyi yapabilmekle ilgili olmaktan çok, çeşitli becerileri koordine ederek teknoloji akışlarını birleştirmekten söz ediyordu.[22] 1994 tarihli bir makalelerinde, iş uygulamalarında yarıda bırakma olay-

21 C. K. Prahalad ve G. Hamel, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran 1989), 63–76.

22 C. K. Prahalad ve G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran 1990), 79–91.

larının yok yükseldiğini, son yirmi yılda geliştirilen çeşitli strateji kavramlarından (örneğin Porter) pek çoğunun artık geçerli olmadığını ileri sürmüşlerdi. Onlar iş ünitelerine odaklanmış istikrarlı sınaî yapıları varsayarak yola çıkmışlar, ekonomik analizlere dayanmış, stratejik analizi de uygulanmasından ayırmışlardı, çünkü uygulama ayrıca bir organizasyon konusu olarak sunulmaktaydı. Hamel ile Prahalad, sanayi yapılarında yer almakta olan önemli dönüşümleri kabul ediyor, ekonomiyle politikanın ve kamu politikalarının karşılıklı etkileşimlerini de kabulleniyor, daha ilk tasarımlarında stratejileri uygulamakla görevli olanları da işin içine katıyorlardı.[23]

Hamel'in açıkça devrimci olma sırası iki yıl sonra geldi. Buna aracı olan *Harvard Business Review* olmuştu, ama Hamel, Martin Luther King'e, Nelson Mandela'ya, Gandhi'ye, hatta Saul Alinsky'ye de atıf yapıyordu. İleri sürdüğü iddiaya göre, şirketler artık "adım adım" döneminin sınırlarına varmaktaydı. Artık her şey kâr paylarına dayanmaktaydı ve böyle olunca da ekstradan piyasa payı kazanmanın ve maliyet düşürmenin tek yolu, müşterilere biraz daha erken cevap verebilmek ve biraz daha kalite yükselmesi sağlayabilmekten geçiyordu.[24] Hamel kendi izleyicilerinin "durumu ancak idare etmekle" tatmin olmayacağını varsaymaktaydı. Kural koyucu olmaları pek olası değildi. Sanayide kabul edilecek sistemlerin yaratıcısı olan büyük şirketlere dönüşmeleri de beklenemezdi, ama yine de başkalarının koyduğu kurallara uymak zorunda kalmak da onları tatmin etmeyecek, kendilerini zorluklar içinde adım atmaya çalışan takipçiler olarak görmek hoşlarına gitmeyecekti. Kural yıkanlara

23 C. K. Prahalad ve G. Hamel, "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal* 15, Ek S2 (Yaz 1994): 5–16.

24 Gary Hamel, "Strategy as Revolution, " *Harvard Business Review* (Temmuz-Ağustos 1996), 69.

katılmak, hoşnutsuzlarla, radikallerle, sanayi devrimcileriyle ilerlemek daha iyiydi. Onlar sınaî düzeni tepetakla edebilirlerdi, çünkü geleneklere bağlılık gibi, eskiye saygı gibi kelepçelere bağlı değillerdi. Uluslararası ekonomide yolu açılan ve "küreselleşme" başlığı altında boy gösteren çeşitli trendler, artık devrimcilerin zamanının geldiğini ifade ediyordu. Statükoya bağlı kalan yöneticilerin önüne, yükselen devrim dalgası karşısında geride kalma tehdidini koydu. Bu vizyonda stratejinin tek rolü, bir devrim yaratmak olabilirdi. "Strateji devrimdir. Onun dışındaki her şey taktiktir."

Devrimci olabilmek için iş kavramını yeni baştan düşünmek gerekiyordu. Bu açıdan Mintzberg'in stratejik planlamasına karşı çıkmak şarttı, çünkü orada sınırlar veri kabul ediliyor, yeni ve kavga konusu olmayan alanlardaki fırsatlar da aranmıyordu. Planlamacılar, keşfetme kapasitesini engelleyen bir seçkincilikle, "organizasyondaki yaratıcı potansiyelin ancak pek küçük bir kısmından" yararlanabiliyorlardı. Organizasyonun alt düzeylerine de uzanıldığında, üst yöneticiler hemen tepki gösteriyorlardı, çünkü artık değişim kelimesi "kötü bir şey" gibi, korkulacak bir şey, yukardan zorlanan bir şey gibi algılanmaya başlamıştı. Demek ki strateji kurma işinin demokratikleşmesi şarttı. Hamel işte bu noktada Alinsky'den alıntı yapıyordu, çünkü o, seçkinci planlamaya anti-demokratik diyerek karşı çıkmış, "kitlelerin kendi sorunlarına başarılı çareler bulma yeteneğini ve zekâsını tanımayan anıtsal bir hata" olduğuna işaret etmişti.[25]

Hamel bu çekirdek temadan asla sapmadı, eski stratejik modelin artık gününün geçtiğini, iddia ettiği gibi dertlere çare bulamadığını hep söyledi. 2000 tarihli *Leading the Revolution* (Devrime Liderlik)[26] adlı kitabında, artık

25 Alıntı: Age., 78.

26 Gary Hamel, *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent*

tanıdık hâle gelmiş temaları geliştirdi, bir iş guru'sundan beklenen motivasyonel, ilham verici üslûbu kullanarak, "yapabileceklerinin tek sınırının kendi hayallerinde var olduğunu" anlattı. Bu kitabın, bir şeyi "daha iyi yapmakla" ya da "marjlarla oynayıp durmaktan hoşlanan insanlarla" ilgili olmadığını iddia etti. Bu kitap daha çok, "bildiğimiz yönetimi yeniden icat etmekle, sahip olduğumuz temel varsayımları (kapitalizm, organizasyon hayatı, iş dünyasının anlamı gibi konularla ilgili varsayımları) bir kenara bırakmakla ilgiliydi. Ama bir şanssızlık sonucu, kendine örnek şirket olarak Enron'u almıştı. Enron 1990'lar boyunca kendini yenilemiş, eskiden bir boru hattı şirketiyken, uzmanlığını ve kas gücünü kullanarak kontratlar alıp satan bir enerji şirketine dönüşmüştü. Hamel, Enron'u, "kendilerini potansiyel devrimciler olarak gören binlerce kişinin çalıştığı, sürekli inovasyonlar yapma kapasitesini kurumsallaştırmış bir şirket" olarak kutluyordu. Enron Danışma Konseyinin başkanı oldu. Enron yönetiminin oldukça popUlyssest bir söylemi vardı ("insanlara enerji"), iddiaları da elemanlarını yetkilendirmeleri, onlardan kardeş devrimciler diye söz etmeleriydi.[27] Firma, Hamel-tipi temaları benimsemiş, serbest piyasalara yayılma adanmışlığını 1960'ların medeni haklar kampanyalarına benzeterek bir şirketin nasıl iş yapması gerektiğiyle ilgili tüm eski varsayımlara karşı çıkmaktaydı. Enron, entegrasyonu çeviklikle bir araya getirerek, başkalarının göremediği olağanüstü kârlara giden yolu keşfetmiş şirket olarak kutlanıyordu. Ama şirket 2001'in sonunda batıverdi, batarken de denetmen Anderson'u yanında götürdü. En büyük kârlarının sahtekârlık sonucu geldiği, kimsenin

---

Times by Making Innovation a Way of Life (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000).

27 Mintzberg, *Strategy Bites Back*'de Hamel'in Enron Başkanı Kenneth Lay ile yaptığı bir röportajı (neredeyse gizlice sevinerek) kapsama almıştı.

fark edemeyeceği kadar karmaşık anlaşmalardan yararlanıldığı ortaya çıkmıştı. Enerji piyasalarına de-regülasyon getirilmesi için politik baskı yapmış olan Enron, iddialarının aslında düşmanca bir tutumdan kaynaklandığından kuşkulanılan dışardan bir analisti suçlamaya da hazırdı. Hamel kitabının ikinci baskısından Enron'u çıkardı, Enron üst yönetiminin borçlarını saklamak, giderek bozulan ticari durumunu gizlemek için uyguladığı kurnaz çabalara kanan tek kişinin kendisi olmadığını açıkladı.[28]

2003'te yazdığı bir kitapta Hamel, şirketleri yönetenlerin, "modern" yönetim kurallarını yüz yıl önce icat etmiş "teorisyen ve uygulayıcılar" olduğunu ileri sürdü. Çağdaş yöneticilerin hâlâ Frederick Taylor'un ve Max Weber'in fikirlerine tutkun olduğundan yakınıyordu (Weber'in bürokrasiye yönelik karışık duygularından besbelli haberi yoktu). Esnekliğe ve yaratıcılığa ihtiyaç duyulan bir dünyada, o eski yönetim modelleri artık işlemez hâle gelmişti. "Kontrol, hatasızlık, istikrar, disiplin ve güvenilirlik" gibi bürokratik değerlere *sersemletici* biçimde odaklanmak yerine,[29] inovasyon, uyumlanma, ihtiras ve ideoloji aranmalıydı. Geleneksel romantik bir tepkiyle rasyonalizme karşı çıkarken, organizasyonların "normlara, değerlere

---

28 Hame, Enron'u geleceğin modeli olarak gösteren tek yazar değildi. *The Financial Times* 4 Aralık 2001'de: "Çeşitli gurubların kitapları şirketi iyi yönetimin timsali olarak seçmişlerdir" demekte ve örnekler vermekteydi:
LEADING THE REVOLUTION (Gary Hamel, 2000), practising CREATIVE
DESTRUCTION (Richard Foster and Sarah Kaplan, 2001), devising STRATEGY THROUGH SIMPLE RULES (Kathy Eisenhardt and Donald
Sull, 2001), winning the WAR FOR TALENT (Ed Michaels, 1998) ve Navigating the ROAD TO THE NEXT ECONOMY (James Critin, Şubat 2002'de yayınlanması planlanmıştı — şu sıra herhalde yeniden yazılıyordur)."

29 Gary Hamel, *The Future of Management* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007), 14.

ve eş-düzey çalışanlardan gelen yumuşak teşviklere" bağımlı topluluklar olması gerektiğini, insanlarına parasal ödüllerden çok duygusal ödüller dağıtması gerektiğini önermekteydi.[30] Martin Luther King'in ünlü konuşmasına atıf yapan Hamel, kendi rüyasını anlatırken, "değişim tiyatrosuna zorlu bir çukurdan çıkma travmasının eşlik etmediği ... inovasyonun bir elektrik akımı gibi her aktivitede nabız gibi attığı ... devrimcilerin her elde kozlarını oynayıp gericileri alt ettiği bir şirket." Ama yöneticiliğin geleceği hakkında kehanette bulunmamaya dikkat etmişti. Amacının "onu sizin yaratmanıza yardımcı olmak," olduğunda ısrar ediyordu. Daha sonraki bir kitabında, doğrudan iş hayatındaki normları ve değerleri ele almıştı ve orada da altta yatan şikâyet hissediliyordu: "Kâr, avantaj ve randıman gibi yararcı değerlerin kötü olduğu söylenemez, ama içlerinde soyluluk olmadığı ortadadır." Organizasyonlar kendilerini yüceltecek bir amaç duygusuna, bireyler ise "yüce ve görkemli" ilkelere sadakate ve kendilerinden daha büyük bir amaca ihtiyaç duyarlardı.[31] Hamel gerçi strateji konusunda yazmaya başlamıştı, ama daha sonra sosyal teorinin geniş alanına doğru kaymıştı. Yaptığı analiz neredeyse X Teorisiyle Y Teorisi arasında bir parodiye dönüşmekte, dikotomileri sınırlarına kadar iterken toplumu bürokrasiyle, yenilikçileri gericilerle, inovasyonla değişimi istikrar ve düzenle, duygusal ödülleri de maddesel ödüllerle karşı karşıya getiriyordu.

Altta yatan öneriler, klasik radikal düşüncenin terimleriyle de ifade edilebilir, eski model hiyerarşilere son vererek zincirleri çıkarmak, verimli enerjiyi ve hayal gücünü serbest bırakmak, herkese potansiyeline ulaşma kapısını açmak, denebilirdi. Ama bu seferki acayip bir devrimdi,

---

30 *A.g.e.*, 62.

31 Gary Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).

proleter olmaktan çok burjuva olduğu da kesindi. Hiçbir zaman gerçek bir harekete dönüşmediği için, kurumsal ifadeler edinememişti. Karşıt kültürün rasyonalizme ve bürokrasiye karşı ayaklanmasını temsil ediyor, ihtirasa ve hayal gücüne özlemi, duygulara ve tecrübeye güvenmeyi yansıtıyor, en iyi şeylerin kendiliğinden gerçekleşebileceğini varsayıyordu. İş organizasyonlarının demokratik olanaklarını abartıyordu. Ayrıca katılımcı demokrasinin gericiliğe ve miyop politikalara kaymayacağını, tersine, en ilerici alanlara, bilge danışmanların önereceği alanlara kayacağını da varsaymaktaydı.

Çalışma keyifli ve heyecan verici olabilirdi; engelleri aşmakla, inovasyonlarla dolu olabilir, sevimli, ilginç, destekleyici meslektaşları bir araya getirebilirdi. Arada tabii yapılması şart olan sıkıcı işler de bulunabilir, baskı yapan teslim tarihleri, sıkışık bütçeler, öfkeli müşteriler, özensiz tedarikçiler, rahatsız edici iş arkadaşları ve miyop görüşlü patronlar da çıkabilirdi. İşgücünün değerini kabul edip o potansiyelin çoğundan yararlanılmamasına hayıflanmak başka şey, atak ve hayal gücü zengin, hevesli astların güç yapılarını çarpıtmasını, kültürleri yeniden kalıplamasını, kurumsal sistemleri yeniden biçimlendirmesini önermek de başka bir şeydi. Sağduyu zaten çalışanları değiştirmeye çalışmadan, erken aşamada şirket kararlarına katmayı, kilit süreçleri yönetenlerin tecrübesinden yararlanmayı gerektiriyordu. Ortak faaliyetlerin tüm yönleri ancak en tepedekilerce görülebilir, otoriter kararları onlar verebilir, kaynakları onlar tahsis edebilir, sorumluluğu da onlar taşıyabilirdi.

İşte bu yüce amaçlara dayanan şirket iddialarının genellikle alaycı bakışlarla izlenmesinin nedeni de buydu. Seyrek yer alan dönüşümsel değişim belki heyecan verici olabilirdi, ama fazlası da çok yorucu olabilirdi. Bir miktar sükûnet ve istikrar, iyi karşılanabilirdi. Yapı, disiplin ve

hesap verme sorumluluğu, yenilikçi değişimlerin yayılması ve sürdürülmesi için gerekliydi. Çalışanların birçoğu, üst yönetimin stratejiyi kurmasını zaten varsaymakta, kendilerinden yeni fikirler istenip sonra hiçbirinin uygulanmamasına tercih etmekteydi. Guruların ve danışmanların göklere yükselen abartılı söylemlerine bir panzehir bulunması ihtiyacı, Scott Adams'ın *Dilbert* adlı karikatür dizisinin popülerliğinde bile yansıyordu. O çizgi dizi, eziyet çeken mühendislerle, hayalci pazarlamacılarla, aptal patronlarla ve açgözlü danışmanlarla doluydu. Adams'a göre danışmanlar, "sonunda şimdi yapmadığınız her şeyi yapmanızı önerecekti. Adem-i merkezi olan her şeyi merkezileştirin, Dikey olan her şeyi yataylaştırın. Yoğun olan her şeyi çeşitlendirin ve şirketin 'çekirdek işi' olmayan her işten yatırımınızı çekin, diyeceklerdi." Dilbert'in dünyasında, elemanların neyi yapmıyor olduklarını bilmek için stratejilere ihtiyacı vardı. Dilbert bize bir stratejinin nasıl kurulabileceğini de anlatıyordu: "İyimser verileri topladım, hepsini kötü benzeşmelerle donattım, üstüne dikkati çekecek bir tarafgirlik serptim ... sonra sürü içgüdüsü kattım, bir tutam da onaylama tarafgirliği ekledim." Çalıştığı şirket, yaptığı duyuruda iyi ürünler yapma stratejisini kaldırıp yerine "şirket birleşmelerinden, şirket bölünmelerinden, semeresiz ortaklıklardan ve rastgele yeniden yapılanmalardan oluşan umutsuz bir stratejiyi" koyacağını açıklamış, hızlandırılmış bir programla da "iyi elemanlara ayrılmaları için para verme" politikası uygulayacağını" ekleyince, şirket hisselerinin değeri üç puan yükselmişti.[32]

---

32 Scott Adams, *The Dilbert Principle* (New York: HarperCollins, 1996), 153, 296. Stratejityi tarif eden çizgi karelerine erişim: http://www.dilbert.com/strips/.

35. BÖLÜM

Bilerek veya Kendiliğinden

Eğer bir hastalığa ilaç yazılıyorsa, o hastalığın tedavi edilemez bir şey olduğundan emin olabilirsiniz.

– Anton Çehov, *Vişne Bahçesi*

Üst yönetimin gerçekten şirkete stratejik bir yön verip veremeyeceği, en etkili dikotomilerden birine dönüşmüş, bilerek getirilen ya da kendiliğinden oluşan stratejiler tartışılmaya başlamıştır. Stratejinin tasarım modeli denen şeyle ilgili en kalıcı itirazlarda başı çeken Mintzberg, değişen koşullara karşı bir cevap olarak hep devam eden, zeki öğrenim olanağını vurguluyordu. James Waters'la birlikte yazdığı bir makalede Mintzberg stratejiyi, uygulanmak üzere başkalarına devredilen tek bir ütün olarak düşünmek yerine, onu "peş peşe kararlar akışında bir patern" olarak görmek gerektiğini vurguladı. Makalede bu yolu izleyerek, "isteyerek oluşturulan" strateji ile "ortaya çıkan strateji" arasında bir fark olduğunu vurguladılar. Eğer ortaya çıkan şey, niyet edilense, o zaman bu "isteyerek" demekti; niyetlere rağmen ya da niyetlerin yokluğunda ortaya çıkan strateji ise "kendiliğinden strateji" oluyordu.

Bilerek strateji, organizasyona yayılmış niyetlerin sarih olmasına, yani istenenin ne olduğuna dair bir kuşkuya yer bırakmamasına ve tabii erişilebilir olmasına dayanmaktaydı. Piyasa, politika ya da teknoloji gibi dışardan bir gücün müdahalesi mümkün değildi. Böyle tümüyle iyi bir ortam ya da en azından problemlerin önceden kestirilip kontrol edilebileceği bir ortam, bulunması çok zor bir şeydi. Buna karşılık, kendiliğinden ortaya çıkan bir strateji, niyetlerin olmaması durumunda da tutarlı eylemler getirebilirdi. Gerçi niyetlerin hiç olmaması şeklinde bir durumu düşünmek kolay değildi, ama bu fikir, çevrenin bir karar paterni empoze etmesi, sanki kavramsal karar vericiler yapısal sıkıntıların ve koşulların karşısında çaresiz kalacaklarmış gibi davranması olasılığından çıkmaktaydı. Organizasyon içinde varılan sayısız küçük kararlar, şirketi beklenmeyen bir yere taşımış olabilir, buna üst yönetim bile şaşırabilirdi. Uygulamada en keskin fark, ilk plana göre uygulanan merkezi yönlendirme ve kontrol (Mintzberg'in hiç akıllıca bulmadığı şey) ile öğrenme ve uyumlanma arasındaydı.[1]

Organizasyonların belirsizlikler karşısında ilk plana uyabilmesi fikrine karşı çıkmak kolaydı. Bazı bakımlardan, stratejilerin tümü kendiliğinden oluşmak zorundaydı. İlk planın dayanağı olan bir geçmiş hikâye her zaman vardı, ayrıca kendiliğinden ortaya çıkan ve iyi işliyormuş gibi görünen stratejinin bile bir noktada ele alınması gerekliydi, en azından, belli bir amaç yerine gelmiş olduğu için gerekli olacaktı. Demek ki Mintzberg'in işaret ettiği esas nokta, organizasyonun ve liderlerinin öğrenmeyi sürdürmeleriydi. Eski Yunan kültüründeki *metis* gibi, bu öğrenme, esneklik ve cevap verebilirlik, özellikle de orta-

---

1 Henry Mintzberg ve James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6, no. 3 (Temmuz-Eylül 1985): 257–272.

mın "aşırı istikrarsız ya da anlaşılamayacak kadar karmaşık veya karşı koyulmayacak kadar güçlü olması durumunda" önemliydi. Büyük olasılıkla bir miktar tecrübeye ihtiyaç gösterecek ya da kontrolün bir kısmını olayın en yakınında bulunanlara, en iyi enformasyona sahip ve gerçekçi stratejiler geliştirebilecek olanlara devretmek gerekecekti. Tabii bu durumda yöneticilerin kendi niyetlerini de devreye sokmaları ve bir yön duygusu yaratmaları durumunu da inkâr etmek imkânsızdı.

Mintzberg'in dikkatle vardığı sonuca göre, "strateji oluşturma işi iyi ayak üzerinde yürüyen bir işti, biri bilerek yapılan, diğeri de kendiliğinden ortaya çıkan" olmak zorundaydı. Ama kendisinin, kendiliğinden ortaya çıkanı tercih ettiği belliydi, belki nedeni de, organizasyondan daha fazla şey beklemesi ve yapılarının sağlamlığını test etmenin iyi bir yolu olduğu içindi. Eğer bir organizasyon, tüm üyelerinin tecrübelerinden ve içgörülerinden yararlanabiliyorsa, durumu yalnızca üst yönetim tarafından yönetilen bir şirketten daha iyi olurdu. 2008 mali krizinden sonra Mintzberg, "topluluk şirketlerinde – yani insanların bir aidiyet duygusuna sahip oldukları, kendileri dışında da bir şeylere önem verdikleri tür şirketlerin sayısında, bir tür düşüş olduğundan" yakınmıştı. İnsanlar sosyal yaratıklardı, "kendimizden daha büyük bir sosyal sistem olmazsa etkin işlerliğe kavuşamazlardı." Topluluklar "bizi daha büyük bir iyilik uğruna birbirimize bağlayan tutkal" gibiydi. Hayranlık uyandıran şirketler bu topluluk duygusunu yaratabilenlerdi. Mintzberg burada Pixar başkanının (çizgi filmler yapımcısı bir şirket) biz sözüne atıf yapıyor, şirketinin başarısını "yetenekli insanların birbirine ve birlikte yaptıkları işe sadık olduğu, herkesin kendini olağanüstü bir şeyin parçası saydığı" şirketine borçlu olduğuna yorumladığına, şirkette herkesin orayı bir mıknatıs gibi gördüğüne, okullardan mezun

olan ya da başka yerlerde çalışmakta olan tüm yetenekleri kendine çektiğine inandığına işaret ediyordu.[2] Herkesin alkışladığı kahraman türü liderlik yerine, asıl ihtiyaç olan farklı bir seçenekti. Lider "kendisi işe adanmış olduğu için başkalarının da adanmasını sağlayacak, böylece herkes inisiyatif kullanabilecekti." Bunu başarmak için de "bireysel davranışı ve ondan gelen kısa vadeli ölçütlerin çoğunu bırakıp, güveni, angajmanı, sürdürülebilirliğe dönük doğal işbirliğini teşvik edecek uygulamalar benimsemek gerekiyordu.[3]

Öğrenen Organizasyonlar

Mintzberg "öğrenen organizasyonları" alkışlayan tek kişi değildi. Bunu haklı gösteren nedenlerden biri, randımandı: Bilgiye, yenileme mekanizmalarına ve dış dünyaya açık olmaya adanmış insanlar, daha randımanlı çalışıyor olmalıydı. Bir başka neden de, organizasyonda yaşamın, moral yükseltici, kolektif bir tecrübe olmasıydı. "Bir grup insan birlikte çalışarak kapasitelerini yükseltip gerçekten önem verdikleri sonuçlara ulaşmaya çalışıyorlar."[4] Bireyler öğrenmeye devam ederken, öğrenen organizasyon olmayı uman şirket de "elemanlarına nasıl öğrenileceğini öğretmeli, öğrenme başarıları için onları ödüllendirmeliydi."[5] Bu çifte amaç, insan kaynakları ekolünün hedeflerine de uyuyordu. Eğer çalışmak, pozitif bir tecrübe haline gelir, bir tatmin kaynağı olursa,

---

2 Ed Catmull, "How Pixar Fosters Collective Creativity," *Harvard Business Review*, Eylül 2008.

3 Henry Mintzberg, "Rebuilding Companies as Communities," *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos 2009, 140–143.

4 Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

5 Daniel Quinn Mills ve Bruce Friesen, "The Learning Organization," *European Management Journal* 10, no. 2 (Haziran 1992): 146–156.

şirkete yararlı olurken bireylere de yararlı olur, insaniyeti bürokratik randımanla bir araya getirebilirdi. Aynı şey Peters'la Hamel'ın söylemlerinde de yer bulmaktaydı. İngiliz danışman Charles Handy de bu yaklaşımın heveslilerindendi. O da öğrenen şirketi "merak, affetme, güven ve birliktelik" olarak tanımlıyordu.[6]

Bu fikirleri aşırıya doğru iten, *Tasarımsız Strateji* adlı kitap oldu. Stratejiyi rasyonel ve adım adım geliştirmek ve spesifik amaçlara yönlendirmek saflıktı, eylemlerin "gözle görülmez tarihi ve kültürel güçleri yansıttığını" kavrayamamak, kimlikleri satranç piyonları gibi oradan oraya alma girişimlerinin tüm gereksizliğini kavramanın imkânsız olduğundan habersiz olmak demekti (Burada usta stratejistin en sevdiği imaja atıf yapılmaktaydı). Uygulamada ortada "çok fazla olasılık, çok fazla alternatif sınırlar, çok fazla sistem etkileri vardı ve bu yol, ortaya çıkmış ya da çıkacak entelektüelleştirilmiş tabloya göre çok fazla yorucuydu."[7] Buna karşılık Chia ile Holt, Liddell Hart'ı izleyerek "dolaylı eylemin şaşırtıcı yararını" ortaya koymuşlardı. "Dolambaçlı ya da spesifik çıktılara göre marjinal kalan eylem, zaman zaman da, doğrudan ya da odaklanmış eylemden daha çarpıcı ve kalıcı sonuçlar getirebilirdi."[8] Bu alternatif strateji, yalnız anlaşılmaz ol-

6 Charles Handy, "Managing the Dream," S. Chawla ve J. Renesch, eds., *Learning Organizations* (Portland, OR: Productivity Press, 1995), 46, Alıntı: Michaela Driver, "The Learning Organization: Foucauldian Gloom or Utopian Sunshine?" *Human Relations* 55 (2002): 33–53.

7 Robert C. H. Chia ve Robin Holt, *Strategy Without Design: The Silent Effi cacy of Indirect Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009), 203.

8 Liddell Hart (dolaylı yaklaşımın peygamberi olarak) ve Luttwak (stratejiyi paradoks olarak kutlayan kişi olarak) her ne kadar yardıma çağrıldılarsa da, ayrıca her ikisi de doğrudan saldırıya karşı çıkmışsa da, ikisi de askeri başarının amaçsız aktivitelerle kazanılabileceğini iddia etmiş değildi. Ordudaki kişilerin içinde bulun-

makla kalmıyordu, aynı zamanda konuyu güce, aradaki anlaşmalara, zorlamaya ya da koalisyonlar oluşturmaya atıf yapmaksızın tartışıyordu. Sonuçta ortaya Tolstoy'un postmodern bir versiyonu çıkıyor, zorlukla fark edilen gündelik hareketlerin koskoca organizasyonları yönetmesi, hem de kimsenin niyet etmemiş olmasına rağmen yine de sonunda doğruyu sağlayacak biçimde yönetmesi umuluyordu. Başarıyı "önceden var olan, bilerek planlanmış bir stratejiye mâl etmek yerine," gidilen yol "dolaylı biçimde izleniyor, çok sayıda kişi tarafından 'günü kurtarma' eylemlerinin kümülatif etkisine yorumlanıyordu, oysa o eylemlerin hepsi, içine düştükleri bir duruma yapıcı tepki vermek amacıyla yapılmış şeylerdi." Bilge bir stratejistin bu tür kontroldan ve işi oluruna bırakma kışkırtmalardan kaçınması daha iyi olurdu. Chia ile Holt buna "stratejik renksizlik" diyor, "hiçbir muhalefeti davet etmeyen, hiçbir hakimiyet ihtimalini varsaymayan, yanıltıcı bir tahammül" olarak tarif ediyorlardı. Olsa olsa, henüz ulaşılmamış olasılıkların bir bolluk ve bereket rüyasında varlığını sürdürdüğünü de ileri sürüyorlardı. Aslında amacın, "eski ateşli ihtiraslardan ve tutkulu taahhütlerden uzaklaşıp, onun yerine, kavisler çizerek bir sorgulama merakının, kapılma, ılıklaşma ve kayıtsızlık safhalarından eşit bir ihtirasla geçmek" olması gerektiğini savunuyorlardı.[9] Anlam ifade etmek açısından bu sözlerin kat etmesi gereken çok mesafe vardır. Birçok insan için çoğu zaman çok daha sıradan olan organizasyon hayatının gerçeklerine de bir hayli mesafesi olduğu söylenebilir.

---

dukları durumlarla nasıl başa çıkmaya çalıştıklarını gördüler(Yönü olmayan bu çabaların sonu herhalde ya teslim olmak ya da kaçmak olurdu). Savaşta dolaylı stratejiler hayal gücü gerektirirdi, yüksek riskli manevralara kalkışmadan önce dünyayı düşmanın gözüyle görebilmeleri gerekirdi.

9 Chia ve Holt, *Strategy Without Design,* xi.

Tahakküm Olarak Yönetim

Güç teorisini dikkate almayan strateji teorilerinin yanıltıcı olması bir kaderdir. Öğrenen organizasyonlara, birbirine destek veren topluluklar halindeki organizasyonlara duyulan hevesle birlikte, güç sorunlarını ele almakta da bir isteksizlik belirebilir. En azından, organizasyonel politikalar, zararlı etkileri nedeniyle nefret hedefi haline gelir. Bireyler arasındaki güç oyunlarından, kendi kariyerlerini ya da sevdikleri projeleri ilerletme çabalarından, kötü duygular yayılmaktadır. Böyle bir durumun, moral bozucu olmasının yanında, genel verimin düşmesine de yol açabileceğini söyleyebiliriz. Güç elbette kendi başına bir amaç haline gelebilir, mevki ve sağa sola emir yağdırma fırsatlarının kaynağı olabilir. Bununla birlikte, güç olmadan da organizasyonları belli amaçlara yönetmek çok zor olacağı gibi, olsa bile bundan pek değer kazanımı sağlanamaz. Gücü ele geçirmenin sonucu olarak, kötü kararların çok daha hevesle uygulanması mümkündür, ama aksi halde de iyi kararlar pek desteklenmeyebilir ya da sonuna kadar izlenmeyebilir. Organizasyonların içindeki güç yapılarının kişiliklere ve kültüre, sosyal anlaşmalara ve personel akitlerine ya da belli birimlerin şöhretine, bütçelerin nasıl hazırlandığına ve harcamaların nasıl denetlendiğine bağımlılık düzeyi, devletlerdekinden bile fazladır. Güç konularını ele almak, kendi başına bir strateji olmasa bile stratejinin kaçınılmaz bir parçasıdır. Bunun anlamı, kararların en iyi nasıl alınıp nasıl uygulanacağı konusunu düşünmek demektir.

Jeffrey Pfeffer, organizasyonlar konusunu ele alan yazarlar arasında güç meselesini kendine odak seçmiş nadir biridir. Genelde gücün kaynakları ve uygulanması konusunda verdiği danışmanlıklarda, bir araya getirilecek, kilit komitelerde rol alacak, bütçe ve terfilerde rol oynayacak, taraftar ve destek toplayacak, konuları en avantajlı

şekilde çerçeveleyecek ana oyuncuları anlamanın önemine vurgu yapmaktadır.[10] Daha sonra yazılmış bir kitap, güç organizasyonlarında başarılı olma konusunda yol gösterirken, liderlik konusundaki literatüre hemen inanmayıp dikkatli olmayı tavsiye etmekte, çünkü literatürde "bir iç pusulayı izleme, doğruyu söyleme, içsel duyguları gösterme, mütevazı ve uysal davranma, zorba ya da hakaret içerir şekilde davranmama" gibi hasletlerden söz edildiğini, bunun da insanların dünyayı gerçekte nasıl olduğundan çok, nasıl olmasının istendiği gibi görme arzusundan başka bir şey olmadığını söylemektedir.[11]

Yönetimi daha iyimser bir bakış açısıyla ele alan eleştiriler, güç konusundaki bu naif yaklaşıma değinmişlerdir. Helen Armstrong "öğrenen organizasyon"u tarif ederken, "işçileri kendi sömürülerine teşvik etmek için Makyavelist bir kurnazlık" demektedir. "Güvenlikten uzak istihdam piyasalarının, iş akitlerinin ve yarı zamanlı çalışanların, taşeronluğun ve tensikatların bu kadar çok olduğu bir ortamda, çoğu işçilerin kendilerini yetkilendirilmiş hissetmesine dönük erkenler elbette fazla değildir."[12] Paylaşılan anlamların ve değerlerin var olduğuna dair de kanıtlar bulunuyor olsa da, bunlar daha çok üst yönetimin bakış açısından böyledir. İyi niyetli bir kültür olarak görülen şey, başka bir açıdan bakıldığında pekâlâ bir

10 Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), 30. Pfeffer'in güç tanımı, "davranışı etkileyecek, olayların rotasını değiştirecek, insanlara normalde yapmayacakları şeyi yaptıracak potansiyel yetenek" şeklindeydi.

11 Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2010), 11. Organizasyon politikası konusundaki en iyi ve kesinlikle en eğlenceli rehber: F. M. Cornford, *Microcosmographia Academica: Being a Guide for the Young Academic Politician* (Londra: Bowes & Bowes, 1908).

12 Helen Armstrong, "The Learning Organization: Changed Means to an Unchanged End," *Organization* 7, no. 2 (2000): 355–361.

hegemonya projesi olarak da görülebilir. Güç ve ideoloji sorunlarından kaçmak mümkün değildir.[13]

Bu görüş, kritik bir teorinin bir bölümünü oluşturmuş, postmodernizm etkisiyle şirket stratejilerini doğal bir hedef gibi görme eğilimi doğmuştur, zira kendini çok modernist bir proje olarak ortaya koymakta, tanımlanmış etkileri rasyonel yoldan sağlamak için sebepleri manipüle etme arayışlarına eğilmektedir. Bu durumda strateji, yerleşik güç yapılarına destek vermek için, gösterdiğinden fazlasını saklayan bir düşünce tarzının örneğidir. Bireyler de, ne söyledikleri de, ne yaptıkları da, sosyal bağlamın dışında anlaşılması mümkün olmayan şeylerdir ve zaten o bağlamı oluşturan da onların ne söyledikleri ve ne yaptıklarıdır. İngiltere'nin işletme okullarındaki postmodern ayaklanmaları düşünürken Foucault'dan ilham alan eleştirilerinde David Knights ve Glenn Morgan, stratejinin, karmaşık şirketleri değişen ortamlarda yönetmek için oluşturulmuş bir dizi rasyonel teknik olduğu fikrine karşı çıkmış, onun yerine şöyle bir formül önermişlerdir: "Şirket stratejisine, yöneticileri ve elemanları dönüştürerek, kendi amaç ve gerçeklik duygularına ulaşma doğrultusunda stratejiyi oluşturma, değerlendirme ve uygulama süjeleri haline getiren bir dizi söylem ve uygulama" olarak bakmak gerekmektedir.[14]

Burada strateji, yönetimin sorunlarına genel bir yaklaşım biçimi olmayıp, spesifik bir şirket ideolojisi olmaktadır. Sordukları soru da şudur: "Eğer strateji o kadar önemliyse, şirket onca zaman 'bilinçli bir strateji kavramı olmadan nasıl ayakta kalmıştır?" Bu yazarlar, Foucault'nun stratejiye yaptığı sayısız atıflar dikkate alındığında garip

---

13 John Coopey, "The Learning Organization, Power, Politics and Ideology," *Management Learning* 26, no. 2 (1995): 193–214.

14 David Knights and Glenn Morgan, "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique," *Organization Studies* 12, no. 2 (1991): 251.

görünecek biçimde önceki yazarları, örneğin Chandler'ı eleştirmekte, "stratejik niyeti, kendini strateji mesleğine adamış uygulayıcılardan önce de varmış gibi, iş dünyasının sırtına yüklediklerini" söylemektedirler. Besbelli ortadaki suç, akademisyenlerin yasa koyucu gibi davranması, insanlara kendilerinin ne demek istediğini aktörlerin anlayış ve yorumlayışından farklı şekilde açıklamaya kalkmasıdır." Bunun anlamı, insanların stratejiden ya da dışardan bakan birinin gözüne strateji gibi görünen herhangi bir hareketlerinden söz ederken aslında ne demek istedikleri yolundaki ilginç soruyu bir kenara bırakmak demekti. Knights ile Morgan, stratejinin önemli sayılacağı tek zamanın, "bir şirket neyi neden yaptığını iç ve dış dinleyicilere anlatırken" olduğunu savundular. Mesele seçkinleri meşru göstermek olduğu kadar da, seçilecek yola karar vermekti. "Bir şirketin söylemi, şirket içindeki 'gerçek sorunların' ve bunların 'gerçek çözüm' parametrelerinin neler olduğunu tanımlayan bir bilgi alanını"ndan oluşurdu. Bazı aktörleri güçlendirirken diğer bazılarını zayıflatan bir "güç teknolojisi" olduğu kadar, "çözebildiğini iddia ettiği problemlerin" de kaynağıydı. Böyle olunca da, alternatif söylemler tarafından tehdit edilebilirdi; örneğin daha sezgisel ya da daha az hiyerarşik yaklaşımlar söylemiyle veya üst düzeyin bazı ahkâm kesmeleri üzerine doğan kayıtsızlık ya da sinisizm söylemiyle. Stratejik yönetim söyleminin bu kadar yerleşebilmesi bir "zafer" sayılırdı. Yönetimin imtiyazlarını zenginleştiriyor, onlara bir tür güvende olma duygusu veriyor, güç kullanmalarını meşrulaştırıyor, onların söylemine katkıda bulunanları belirliyor ve başarının/başarısızlığın ne olduğunu rasyonalize ediyordu.

Stewart Clegg, Chris Carter ve Martin Komberger gibi isimler, İngiliz yönetim teorisini eleştirirken bu temayı bir adım daha öteye taşıdılar. Bu tip stratejinin, özellik-

le şirketlerin stratejik planlarındaki halleriyle, Kartezyen sayılabileceğini, zeki bir zihnin aptal bir itaatkâr bir gövdeyi peşinden sürüklemek olarak ya da Nietzsche'nin dediği gibi, "iktidar iradesi" olarak, yani geleceği kontrol etme, önceden bilme ve ona tahakküm etme" girişimi olarak görülebileceğini ortaya attılar.[15] Böyle bir çaba mutlaka başarısızlığa uğrayacaktı, nedeni de planlamayla uygulama arasında, imkânlarla sonuçlar arasında, yönetimle organizasyon arasında, düzenle düzensizlik arasında var olan o kaçınılmaz boşluklardı. Bu boşlukları yönetmek yerine, stratejik planlama onları aktif olarak yaratıyor ve sürdürüyordu. Stratejik planın uygulanması "o planın önerdiği düzeni sürekli bozan bir bölünmeler sistemi" yaratırdı. "Düzenli ve sıcak bir iklim, dışardaki tehditkâr kaosa karşı kontrol edilebilir bir iç yapı" hayalleri yaratırdı. Stratejik planlama bu boşluğu hem genişletir hem de derinleştirirdi: 'Düzensizliğin' karmaşıklıklarını ve potansiyellerini de görmezden gelirdi.

Bu eleştiri âdeta bir korkuluğa yöneltilmişti. Herhalde daha önceki on yıllarda yöneticiler gerçekten böyle düzenli ve kontrol edilebilir iç dünyalara inanıyor olabilirler, ultra-rasyonalist varsayımlara dayanan ve hiyerarşi kademeleri boyunca aşağıya doğru geçen, neredeyse Taylorcu bir davranış reçetesine dayalı ayrıntılı bir plan onların bu rahatlatıcı ve iddialı ideolojiye olan inançlarını sürdürmeye yaramış da olabilir. İşletme okullarının ekonomik teori anlayışına göre, gerçek şirketlerin bu şekilde yaşamaya çalışması o kadar da kabul edilemeyecek bir şey sayılmazdı. Sonra aynı yaklaşım, "*balanced scorecard*" gibi yumuşatılmış biçimiyle bir süre daha devam etti. Ama gerçek yönetim uygulamaları, çok daha büyük

15 Stewart Clegg, Chris Carter ve Martin Kornberger, "Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine," *European Management Review* 1, no. 1 (2004): 21–28.

bir güvensizlik ve belirsizlik duygusunun varlığına işaret etmekteydi. Yönetim stratejisi çok daha büyük bir şemsiyeye dönüşmüştü ve çok sayıda yaklaşımı içerir hâle gelmişti. Bazı yöneticiler bu karikatüre oldukça yakın duruyor olabilirlerse de, diğer bazıları elemanları karar verme sürecine katmaya çalışıyor, sabit hedefleri olan ayrıntılı plan girişimlerinin çarpıtıcı etkilerinin de farkında bulunuyorlardı.

Geçici Hevesler ve Modalar

Mintzberg ve grubunun büyük etki yapmış *Strateji Safari*'sinde, strateji meselesine on farklı yaklaşım belirlenmişti. Alanın başka kesimlerindeyse kaygıların konusu, anlaşmazlıkların bu derece çoğalıp dallara ayrılması karşısında "bilim adamlarının mantıksal tutarlılığı olan bir tanım üzerinde bile anlaşmaktan umutlarını keseceği" şeklindeydi.[16] Bir başka yaklaşım da stratejiyi henüz "pre-paradigmatik aşamada" sayıyordu.[17] Yine bir başkası, karmaşıklığın kaynağını, tek bir paradigma yerine çok sayıda stratejilerin varlığında görmekteydi. *Strateji* kelimesi artık her yeni inisiyatifin başlığına girer olmuştu.

> Strateji herkesin hangi anlamı ifade etmek istiyorsa o anlamda kullanabildiği bir "torba terim" haline geldi. İş dünyası dergilerinde bugün apayrı strateji bölümleri görmekteyiz. Bunlar genellikle birtakım şirketlerin türlü sorunlarla başa çıkma yollarını tartışıyor, örneğin müşteri hizmetleri, ortak girişimler, markalama ya da e-ticaret gibi konuları ele alıyor. Uygulayıcılar da kendi "servis

---

16 Stephen Cummings ve David Wilson, eds., *Images of Strategy* (Oxford: Blackwell, 2003), 3. Önerileri: "İyi bir strateji, sarih ya da zımnî olsun, şirketi hem yönlendiren hem de harekete iten bir stratejidir." 2.

17 Peter Franklin, "Thinking of Strategy in a Postmodern Way: Towards an Agreed Paradigm," Kısım 1 ve Kısım 2, *Strategic Change* 7 (Eylül-Ekim 1998), 313–332 ve (Aralık 1998), 437–448.

> stratejilerinden," "ortak girişim stratejilerinden, "markalama stratejilerinden" ya da o anda kafalarında ne tür strateji varsa ondan söz ediyorlar.[18]

John Kay kuşkucu bir değerlendirmesinde şu gözlemde bulunmaktaydı: "Herhalde bugün strateji kelimesinin en sık kullanılış biçimi, "pahalı" anlamına gelen kullanım olmalı."[19]

Stratejilerin çoğalışı hem düşey (grup şirketlerinin şirket etiketi altındaki faaliyetlerinde) hem de yatay olarak (usul ya da esas reçetelerinde) konjonktüre uyumlanma anlamında yer almaktaydı. 1980'lerle '90'lar, büyük fikirlerin baş döndürücü bir hızla ortaya çıktığı zaman olmuş, Peters gibi, Hamel gibi gurulara ek olarak, BPR'nin yükselişi ve düşüşü görülmüştü. Sonunda yönetim modalarıyla ilgili araştırmalar yapılmaya başladı. Modaların sıklığı ve çeşitliliği, bunları sarıp sarmalayan alkışlar ve yarı ömürlerinin kısalığı, hangi nedenle ciddiye alındıkları konusunda bir derece şaşkınlık yaratmaya başladı.[20] Yönetim konusunun tüketicileri, karşılarında hakim bir paradigma yerine, bir gürültü ve bir tutarsızlık görmekteydiler. Başarı kapısını açan benzersiz anahtarlarla ilgili imalar, bunlara bir kitabı satın almakla, bir seminere katılmakla, –en güzeli de– bir kontratı imzalamakla ulaşılabileceğini müjdeliyordu. Fikirler peş peşe, kalın desteler halinde, tökezleye tökezleye yağıyor, sıradan olanı da, ters etki yapacak gibi görüneni de, gerçek sezgiselliğe veya olmayacak önerilere dayananları da, içgörülerini kuşkulu genellemelerle anlatıp duruyorlardı.

---

18 Donald Hambrick ve James Frederickson, "Are You Sure You Have a Strategy?" *Academy of Management Executive* 15, no. 4 (Kasım 2001): 49.

19 John Kay, *The Hare & The Tortoise: An Informal Guide to Business Strategy* (Londra: The Erasmus Press, 2006), 31.

20 "Instant Coffee as Management Theory," *Economist* 25 (Ocak1997): 57.

Ortadaki fenomenin çeşitli açıklamaları da vardı. Gurular yöneticilerin belirsiz dünyaya anlam vermesine yardımcı olmuş, bir dereceye kadar öngörülebilirlik sağlamışlardı. Niyetlerini meşrulaştıracak bir dış otorite de sunmaktaydılar. Kuşkucular bile bir şeyleri gözden kaçırmış olabileceklerine ya da önemli gelişmeleri dikkate almamış gibi gözükeceklerine kaygılanmaktaydılar. Peş peşe gelen modalar belki sinik ya da rastgele bir durum gibi görülebilirdi, ama gerçek bir ilerleme sağlamaları da her zaman mümkündü – sanki daha yüksek düzeyde bir yönetim müdahale ediyormuş gibi. Eğer durum öyleyse, işini bilen bir yönetici en azından dikkat etmek zorundaydı.[21] Yoksa bu ürünlerin hepsi işe yaramaz şeyler miydi?[22] Drucker'ın "amaçlara göre yönetim"i lanse etmesinden bu yana ortaya çıkan tekniklerden bazıları belki o günlerde moda sanılabilirdi, ama bugün onlar genelde işe yarar kabul edilmekteydi; SWOT analizi, Boston matrisi, kalite çemberleri buna örnekti. BPR'da bile sorun, aşırı radikalizm olmuş, başlangıçta çok şey beklemek ve yararları abartmış olmak da katkıda bulunmuştu. 1980'den sonra, mükemmellik ve kaliteyi umut etmeyen, yerel inisiyatifi teşvik etmeyen şirket sayısı parmakla gösterilecek gibiydi. O dönemden miras kalan da, üst yöneticilerin bu konulara "heves" gösteriyor olmalarıydı.

İnovasyonların en dayanıklı olanları, üst yönetimin organizasyonu o yönde etkilediği zamanlardı. "*Balanced Scorecard*"ı düşünün; 1992'de Robert Kaplan ile David Norton'un *Harvard Business Review*'da çıkan bir makalesiyle lanse edilmişti. Bir şirketin işlerinin ne kadar iyi gittiğini anlamak için finansal getirilere bakmanın

---

21 Eric Abrahamson, "Management Fashion," *Academy of Management Review* 21, no. 1 (1996): 254–285.

22 Jane Whitney Gibson ve Dana V. Tesone, "Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers," *The Academy of Management Executive* 15, no. 4 (2001): 122–133.

yetersiz bir rehber olacağını iddia ediyorlardı. Performansı çok daha geniş ve gerçekçi bir şekilde görmek gerekiyordu. Onlar stratejiyi "sebep-sonuç'la ilgili bir dizi hipotez" olarak anlıyorlardı ve önerdikleri de kilit etkileri ölçmekle bir stratejinin doğru uygulanıp uygulanmadığını ortaya koymanın mümkün olacağıydı. Amaçlar ve uygun ölçümler geliştirilmeli, finans, müşteri görüşleri, iç organizasyon ve inovasyon yeteneği dahil olmak üzere, çeşitli alanlar kapsanmalıydı. Bu durumda insanların, o amaçlara ulaşmak için hangi eylem ve davranışlar gerekiyorsa, onları benimseyeceği varsayılmaktaydı. Balanced Scorecard'ın avantajları, anlaması kolay, kurgusuna elemanların katılabileceği bir şey olmasından ve yönetimin erişebileceği enformasyonu da iyileştirmesinden kaynaklanıyordu. Beri yandan kilit performans göstergeleri (KPI'lar) ise, nelerin önemli olduğunu değil, nelerin ölçülebilir olduğunu gösteriyor – sonra da kendileri amaç haline geliyordu. Çalışanlar o ölçülen hedefleri, organizasyona bir faydası yokken bile tutturmaya çalışıyordu. Yalnız göstergeleri izlemeye güvenen yöneticiler, yorumlaması zor datayla karşı karşıya kalabilirler, farklı ölçümler arasındaki karmaşık etkileşimleri anlamayabilirler, işlemezliklerin hayatî işaretlerini de hâlâ gözden kaçırabilirlerdi.[23] Stephen Bungay, "Metriklerin fetiş haline getirildiği artık hemen hemen kesinleşti," demişti. *Scorecard* belki niyet iletişiminin bir yolu olabilirdi, ama esas olarak yine de bir kontrol sistemiydi.[24]

---

23 Dilbert'in bir örneği vardı: Yönetici ona, başarısını 'geri gelen müşterilerin sayısıyla' ölçmesi gerektiğini söylediğinde, o gururla, ilk malı alan müşterinin mutlaka üç ay içinde bir tane daha aldığını söylemişti! Garanti belgesi nedeniyle iade alıp yeni mâl verme durumlarını saymazsa ne olacağını sorduklarında, "Aaa, o zaman durum pek iyi görünmez," demişti. Adams, *The Dilbert Principle,* 158.

24 R. S. Kaplan ve D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review* 70 (Ocak-Şubat 1992): 71–79 ve "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard*

Elli yıl boyunca gelmiş on altı yönetim modasıyla ilgili bir araştırma, zaman içinde bunların "daha geniş tabanlı, ama daha kısa ömürlü ve üst yönetim tarafından uygulanması daha zor" hâle geldiğini gösyeriyordu.[25] Belli bir yönetim tekniği benimsendiğinde, organizasyonel performans üzerinde pek az etkileri gözlemlenmişti. Ama ne olursa olsun, bu benimseme, şirketin şöhretini, hatta yönetici maaşlarını etkilemişti. Araştırma sonunda şirketlerin "mutlaka en iyi ya da en etkin teknikleri seçmediği, onun yerine, geniş kitlelerce benimsenmiş, kabul görmüş olanı seçerek dışa dönük meşruiyet peşinde olduğu" yolundaki zaten var olan iddiaları da güçlendirmişti.[26] Başka bir araştırma da, destek bulduğu gözlemlenen yeni fikirlerin, "zeitgeist"ı ya da "çağın ruhunu" yakalamış olduğuna inanıldığı sonucuna varmıştı.[27] *Strateji* kelimesinin kavramsal gelişiminin bir analizinde, 1962'den 2008'e kadar doksan bir ayrı tanım belirlenmiş bulunmaktadır. İsimlerin nasıl kullanıldığına bakıldığında, yazarların gözlemine göre *planlama* ani düşüş göstermiş, çevre (ortam) önce yükselmiş, ardından da adım adım inişe geçmişti, *rekabet* ise düzenli bir artış çizgisi izlemekteydi. *Başarma (elde etme)* fiili sabit durmakta, *formüle etmek* ise yerini *relate (ilintilendirmek)* fiiline bırakmaktaydı.[28]

Business Review 71 (Eylül–Ekim 1993): 134–147. Stephen Bungay, *The Art of Action: How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results* (Londra: Nicholas Brealey, 2011), 207–214.

25 Paula Phillips Carson, Patricia A. Lanier, Kerry David Carson ve Brandi N. Guidry, "Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing," *The Academy of Management Journal* 43, no. 6 (Aralık 2000): 1143–1158.

26 Barry M. Staw ve Lisa D. Epstein, "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay," *Administrative Science Quarterly* 45, no. 3 (Eylül 2000): 523–556.

27 Keith Grint, "Reengineering History," 193 (Ayrıca bkz. 33, n. 20).

28 Guillermo Armando Ronda-Pupo ve Luis Angel Guerras-Martin,

Şirketlerin, heveslerle modaların rolüne yönelik bu ilgisine bakıldığında, stratejinin bir ürün olarak düşünülmediği, yani organizasyona bir girdi olarak girip ona yön veren bir şey olmadığı, ama çıktı olarak da algılanmadığı gözlemlenmekte, yani dış ortamla ilişkilere düzen getirecek bir sonuç olduğu da düşünülmemektedir. Bunların yerine, sürekli bir uygulama olarak, organizasyondaki çok sayıda kişinin (yalnız üsttekiler değil) gündelik çalışmasını etkilediği görüşü egemendir. Strateji, organizasyonların malı değil, insanların yaptığı bir şeydir. Buradan, "uygulama olarak strateji" fikri türemiştir. Bu da, Weick gibi organizasyonel sosyologların ve psikologların çalışmalarının doğal bir devamıdır. Bu insanlar, bireylerin apayrı tecrübeleriyle umutlarını, istihdamın ve gelişen sosyal formların az ya da çok yaratıcı veya yıkıcı talepleriyle birleştirerek, hem ilgili kişilerin hem de organizasyonun daha geniş amaçlarına hizmet edeceği bir noktaya varmaya çalışmışlardır. Kurumun makro-düzeyiyle bireyin mikro-düzeyini rehber kurallarla gözlemsel araştırmanın merceğine sunmuşlardır.[29]

'Uygulama olarak strateji'ye odaklanmanın bir şanssız sonucu, *stratejileme* fiilinin kullanımını teşvik etmiş olmasıdır ve bu da "strateji yapma" anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bunun her zaman her yerde var olan bir faaliyet olduğu fikrini de teşvik etmiş olması, yani

"Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1992–2008: A Co-Word Analysis," *Strategic Management Journal* 33 (2011): 162–188. Üzerinde mutabık oldukları tanım: "Firmanın çevresiyle ilişkilerinin dinamiği için, şirketin amaçlarını gerçekleştirmeye ve/veya kaynakları rasyonel kullanarak performansını yükseltmeye yönelik gerekli adımların atılması." Bunun tam kabul edilmesi hâlâ zaman gerektirmektedir.

29 Damon Golskorkhi, Linda Rouleau, David Seidl ve Erro Vaara, eds., "Introduction: What Is Strategy as Practice?" *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010), 13.

"stratejik çıktıların, firmanın avantajına olan yönlerin, bekanın ve rekabetçiliğin nasılsa geleceği" inancıdır. Bu nedenle de her düzeyde devreye çok sayıda aktörler girmektedir.[30] Strateji uygulayıcıları (buna yöneticilerle danışmanlar dahil) yerleşik stratejik "uygulamalar"dan kendi organizasyonları için uygun olanları çekip bunları spesifik stratejik "tatbikat" haline dönüştürerek başkalarıyla angajmanlarından strateji diye adlandırılan bir şey çıkaracaklar, bu da organizasyon uygulamalarını biçimlendirecektir.[31] Bu tutum, stratejinin bilerek geliştirilmiş, tepeden aşağı bir süreç olup üst yönetimin yetki alanına girdiği yolundaki görüşe karşı çıkmaktadır. Uygulama meseleleri bir kere devreye girince, mikro-düzey kararların makro-düzey performansı etkileyeceği de zaten belli olmuştur. Stratejik planlama modeline yönelen o tanıdık eleştirinin de ruhu buna dayanmaktadır. Ama bu, organizasyonların aşağıdan yukarıya etkin şekilde yönetilmesi anlamına gelmemektedir. Üst yöneticilerin kararları, iyi de, kötü de olsalar, organizasyon uygulamalarının karakterini nasıl anladıklarının az ya da çok etkisinde olmaktadır, bu etki, hiyerarşinin daha aşağılarında bulunanların, ulaşabildikleri erişim ve kaynaklar sayesinde yapabildikleri etkiden normalde çok daha önemlidir. 'Uygulama olarak strateji', organizasyonları anlama açısından önemli olmuştur, ama tabii 'güç olarak strateji' kavramı için de aynı şey söylenebilir.

---

30 Paula Jarzabkowski, Julia Balogun ve David See, "Strategizing: The Challenge of a Practice Perspective," *Human Relations* 60, no. 5 (2007): 5–27. Doğrusunu söylemek gerekirse o kelime en azından 1970'den beri kullanılmaktadır.

31 Richard Whittington, "Completing the Practice Turn in Strategy Research," *Organization Studies* 27, no. 5 (Mayıs 2006): 613–634. (Tekrarlamaların cazibesine dikkat!)

'Anlatı'lara Geri Dönüş

Ya "anlamlandırma" olarak strateji? Eğer gündemden hiç düşmeyen bir tema varsa, o da en önemli noktaları aktaracak iyi bir hikâyenin cazibesidir. Taylor'un "çalışkan Schmidt" hikâyesi, Mayo'nun Hawthorne deneyi ya da Barnard'ın New Jersey'deki işsizlik sorunu, bu konuda iyi örneklerdir. Vaka etüdü metoduna yönelik tüm güvenin altında yatan da, bir yönetimin zorluklarını anlamanın en iyi yolunun, spesifik koşullar içinde yer alan bir hikâye anlatmaya çalışmak olduğu inancıdır. Organizasyon literatürünün çoğunda, rasyonel aktör teorisinin metodolojik bir zıttı gibi, hikâyeler organizasyonel iletişimin ve etkinlik düzeyinin hayatî bir kaynağı durumuna yükseltilmiştir.[32] Bunun bir ucu psikolojik araştırmalara da dayanıyor olabilir, zira orada da hikâyeler, geçmişi izah etmenin yolları olarak olsun, insanları gelecek için seçilen yol konusunda ikna etmek için olsun, önemli bir araç olarak onaylanmıştır. Askeri kalıplara göre yönetilmekten çıkmış bir şirkette, eğer elemanlar kendilerine talimat verilmesi yerine ikna edilmeyi bekler durumdaysa, yöneticilere düşüncelerini aktarmak için hikâyeleri kullanmaları çoğu kez önerilmiştir. Jay Conger 1998'de, "Yöneticilerin kararlarıyla yönettikleri komuta-kontrol günleri gerilerde kaldı," diye gözlemde bulunmuş ve şöyle devam etmişti: "Artık şirketler daha çok, eşdüzey insanlardan kurulu çapraz-fonksiyonlu ekipler tarafından yönetiliyor, çalışanları 'baby-boomers' kuşağından gelme ve Y kuşağının sorgulanmayan otoriteye pek tahammülü yok."[33] Köşe ya-

32 Ian I. Mitroff ve Ralph H. Kilmann, "Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving," *Management Review* 64, no. 7 (Temmuz 1975): 18–28; Gordon Shaw, Robert Brown ve Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning," *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran 1998), 41–48.

33 Jay A. Conger, "The Necessary Art of Persuasion," *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran 1998), 85–95.

zarı Lucy Kellaway de, "Hikâyeler şirket iletişimleri sektörüyle buluşan en yeni moda," diye gözlemde bulunmuştu. "Uzmanlar her yanda, her çocuğun bildiği şeylerle ortaya çıkıyorlar; örneğin 'kupkuru bir dizi veri ve öneri dinlemektense hikâye dinlemek daha kolaydır' gibi şeyler."[34]

Hikâyeler soyutluktan kaçmayı kolaylaştırır, karmaşıklığı azaltır, hayatî noktaları dolaylı yoldan anlatırken rastgele çıkan fırsatlara karşı uyanık olmanın önemini vurgular; bu sonuncusuna örnek olarak da hoşnutsuz elemanlar gibi ya da fevkalâde bir kampanyayı mahvedebilecek küçük nokta gibi şeyler düşünülebilir. Weick'in "anlamlandırma" kavramını izah etmesinde de hikâyeler öne çıkmış, "küçük bir alanda ulaşılan netliğin, daha az düzenli olan bitişik alana uzanıp orayı da sarmasına" izin verdiği vurgulanmıştır.[35] Peters'la Waterman da peş peşe verdikleri brifinglerde, fikirlerini hikâyeyle anlatmanın, grafikler ve şemalarla anlatmaktan daha iyi sonuç verdiğini bulgulamışlardır. "Mükemmel şirket"lerinin "hikâye koleksiyoncularıyla ve anlatıcılarıyla dolu olduğunu … ellerinde fıkralardan, mitlerden ve peri masallarından dokunmuş zengin repertuvarlar bulunduğunu" ifade etmişlerdir. İş stratejisi kitaplarının pek çoğu aslında hikâyeler koleksiyonu gibidir ve her biri de önemli bir noktanın altını çizme nedeniyle kullanılmaktadır.

Hikâyeler her biçimde ve her boyda olabilir: masum ve yapılandırılmamış olanları da, bilerek ve amaca dönük olarak kurgulanmışları da vardır; kimi teknik spesifikasyonlar hakkında, kimi bir üst yöneticiyle ilgili anılar şeklindedir, kimi geliştirilmiş, kimi fıkra gibidir; sürekli anlatılmaya göre olanlar ya da bir kere dinleyip unutulacak olanlar bulunduğu gibi, imtiyazlı azınlıklara anlatılacak

---

34 Lucy Kellaway, *Sense and Nonsense in the Office* (Londra: Financial Times: Prentice Hall, 2000), 19.

35 Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), 129.

keskin ve özlü ya da kalabalık dinleyici kitlelerine göre hazırlanmış ve dikkatle müphemleştirilmiş olanları da bulunmaktadır. Anlatılar toplantı zabıtlarına, müşterilere yapılan sunumlara, iş planlarına, formüllü analizlere bile girmektedir. Bunlara örnek olarak da SWOT analizi verilebilir: "Fırsat" orada 'görmeyi', "tehdit" de hasımları temsil etmektedir. "Güçlü" yönler kullanılırken "zaaflar" dönüştürülür, baş roldekiler de kahramana dönüşür.

Sonunda akademisyenler de işin farkına vardılar. "Anlatı çağı"ndan etkilendiler, böylece de hikâyeler yalnız stratejiyi oluşturan ve uygulayan etkin liderliğin vazgeçilmezi olarak değil, bir organizasyondaki tüm iletişimin kalbi olarak nitelendiler, alt düzey homurdanmaları da, orta düzey motivasyon konuşmalarını da, üst düzey vizyonları da işgal ettiler. Üst yöneticiler hakkında, ne kadar mantıklı ya da ne kadar gerçeklerden bihaber olduklarını gösteren hikâyeler anlatılıyor, bir organizasyonun bir zamanlar ne kadar harika olduğunu ya da dayanıklı bir kültüre sahip olduğunu gösteren eski anılar paylaşılıyor, heyecan verici yeni bir ürünü ilham eden rastlantı bir içgörü veya fiyaskoyla sonuçlanan hatalı bir hesap olayı paylaşılıyordu. Hikâyeleri incelemekle, kurum kültürünün geliştirilmesi ve güçlendirilmesi sağlanırken, inançlar da, varsayımlar da, bunları köklendirmeye yarıyordu. Bir organizasyonu oluşturan o sonu gelmez sohbetlerle bu kültür değiştirilebiliyor, hatta çarpılabiliyor, çünkü insanlar kendi tecrübelerini de katıp, üst yönetimle aralarında geçen olayları, belki nasıl kafa tuttuklarını devreye sokuyor, üst yönetimin bunlardan ipuçları çıkararak kilit varsayımları değiştirmeye yöneldiğini aktarıyorlardı.[36]

36 Valérie-Inès de la Ville ve Elèonore Mounand, "A Narrative Approach to Strategy as Practice: Strategy Making from Texts and Narratives," içinde Golskorkhi, Rouleau, Seidl ve Vaara, eds., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice,* 13.

Anlatı alanı bir savaş alanına dönmekteydi. Önceki bölümde ele aldığımız politik uygulamalarda partiler nasıl kendilerini en iyi ışık altında, hasımlarını en kötü ışık altında göstermek istiyorsa, aynı şey iş dünyasında da gözlemleniyordu. Vakfın kuşkulu iddiaları, çamur atan bir gazetecinin yazılarıyla sabote edilince, Rockefeller'ın Standard Oil üzerindeki kontrolü erimeye başlamıştı. Son dönemlerin en muhteşem hikâye anlatıcı organizasyonlarından biri olarak Walt Disney Stüdyoları da kendi tarihi konusunda hikâyeler uyduruyor, bunlar da efsanevî karakterler kadar özenle ve sanatsal biçimde yapılandırılıyordu. Disney'in kendisi, çizgi kahramanlarının, Mickey Mouse gibi karakterlerin ve animasyon tekniklerinin alkışını topluyordu, ama bu da etrafındakilerin hak ettiği takdiri alamamasını gerektiriyordu. Disney'in yaratıcılığı herkesin gözüne sokulurken, otoriter karakteri geri plana itiliyor, yansıtılmıyordu. Stüdyolar Taylorcu, paternalist doğrultuda organize edilmişti, ama çalışanlardan aile üyeleriymiş gibi söz ediliyordu. 1940'larda sendika anlaşmazlıkları baş gösterince bu imaj zora girmeye başladı.[37] Buradan ortaya hikâyelerin temel paradoksu döküldü: belki hikâyelerin harika bir izah gücü olabilirdi, iletişimin en doğal biçimi de olabilirlerdi, ama bu yapılırken iletişim olanaklarını kontrol edebilenlerin işine geldiği gibi yapılabilir, itiraz etmeyi çok zorlaştırabilirdi. En iyi ve en özgürleştirici hikâyeler bile yanıltıcı olabilir ya da fazla müphem oldukları için ana mesajı görünmez hâle getirebilirlerdi. İyi bir hikâye anlatıcısının, sıradan olaylardan ilham verici bir mesaj çıkarması şarttı, ama gerçekliğin monotonluğu baskın çıkarsa o ilham da çok geçmeden solabilirdi.

37 David M. Boje, "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-Land,'" *Academy of Management Journal* 38, no. 4 (Ağustos 1995): 997–1035.

İş stratejistlerinin daha akademik olanları, hikâyelerini daha çok süslemek için kullanma eğilimindeydi, bu nedenle de kendi istedikleri sonucun alınabildiği olayları seçiyor, 'sonucun farklı çıktığı olaylar da var mı' sorusuna olanak bırakmıyor ya da biraz farklı koşullar karşısındaki uygulamalarda neler olduğunu sorgulatmıyorlardı. Bazen hikâyeler yalnız dikkatle seçilmiş olmakla kalmıyor, anlatılışları da büyük rol oynuyordu. Taylor, Mayo ve Barnard'ın nasıl süslenip püslendiğini daha önce görmüştük. Weick'in en sevdiği hikâye, İsviçre'deki askeri manevralarla ilgiliydi. Küçük bir birlik son derece soğuk bir havada kaybolmuştu ve bulunamamalarından korkuluyordu. Sonunda birlik geri dönüyor, genç teğmenlerden birine yollarını nasıl buldukları soruluyordu. Anlaşıldığına göre, kendileri de öleceklerini düşünmekteydiler, ama içlerinden birinin cebinden bir harita çıkmış, ona bakarak yönlerini saptayabilmişlerdi. Ama harita incelendiğinde, bunun Alpler yöresine ait olmayıp, Pireneler haritası olduğu ortaya çıkıyordu.[38] Alınacak stratejik ders, haritayı görünce birlik üyelerinin sakinleştiği ve eyleme geçtiği yolundaydı, yani kısaca "Kaybolmuşsanız, her harita işe yarayabilir!" şeklindeydi.[39] Ama şans da devreye girmiş olmalıydı, çünkü Alpler'den kurtulmak için o kadar da fazla yol yoktu. Ne yazık ki, hikâyenin doğru olup olmadığını bilme olanağımız bulunmamaktadır. Weick onu Çek ozanı Miroslav Holub'dan duymuş, o da II. Dünya Savaşında anlatılan hikâyelerden biri olduğunu söylemişti.[40]

38 Karl E. Weick, *Making Sense of the Organization* (Oxford: Blackwell, 2001), 344–345. 1982'den başlayarak çalışmanın pek çok versiyonlarında görülmektedir.

39 Mintzberg ve diğerleri *Strategy Safari*, 160 (bkz. bölüm 30, n. 29).

40 Bu durum, intihal suçlamalarına yol açmıştır. Thomas Basbøll ve Henrik Graham, "Substitutes for Strategy Research: Notes on the Source of Karl Weick's Anecdote of the Young Lieutenant and the Map of the Pyrenees," *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 6, no. 2 (2006): 194–204.

Mintzberg'in favori hikâyelerinden bir başkasını, Richard Pascale tarafından anlatılışıyla ele alalım. Pascale'ı daha önce McKinsey'in araştırmacısı olarak Japon sanayiinin başarıları konusunda çalıştığı sırada tanımıştık. 1958-1974 arasındaki yıllarda Amerikan motosiklet piyasası iki katına çıkmış, ama İngiltere'nin payı %11'den %1'e inmişti. Japonya %87 piyasa payına ulaşmış, Honda tek başına %43'e gelmişti. Pascale, Honda'nın 1959'da Amerikan pazarına başarıyla girişi konusundaki yerleşik kanılara, yani bunun fiyat ve hacimle sağlandığı düşüncesine karşı çıkmaktaydı. Yanlış hesapları, yapılan budalalıkları ve organizasyonel öğrenmeyi vurgulayan daha ilginç hikâyeler gözden kaçmıştı. Honda pazarlama ekibini ABD'ye yolladığında, niyeti orta boy motosikletlerle rekabet etmekti, ama kendine bayi bulmakta zorlanıyor, teknik sorunlar altında eziliyordu. Derken kendi ulaşımları için kullandıkları küçük 50cc'lik SuperCub'larla ilgili sorular gelmeye başlamıştı. Onlar da, istenen bu malı satmaya başlamışlardı. Pascale'a göre, bu hikâyeden alınması gereken ders, aşırı rasyonel açıklamalara, olup biteni kasten yapılmış varsaymaya yönelmenin, piyasa başarısıyla ilgili en önemli sebeplerin gözden kaçmasına yol açabileceğiydi. Kararlı, uzun vadeli perspektif yerine, bir organizasyonun tecrübelerden bir şeyler öğrenmesi ve beklenmedik fırsatlar çıktığında çeviklik göstermesi söz konusuydu.[41] Bu ders, Mintzberg tarafından hevesle

41 Richard T. Pascale, "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review* 26 (1984): 47–72. *The California Management Review* 38, no. 4 (1996) bir yuvarlak masa oluşturarak olayın sonuçlarına tartışmak istemiş, aşağıdaki kişileri davet etmiştir: Michael Goold the original BCG report, "Learning, Planning, and Strategy: Extra Time" yazarı; Richard T. Pascale, "Reflections on Honda"; Richard P. Rumelt, "The Many Faces of Honda"; ve Henry Mintzberg, "Introduction" and "Reply to Michael Goold." Pascale, Britanya hükümetinin Boston Consulting Grup'a ısmarladığı, ülkede motosiklet sanayiinin, hakim bir sanayi

ele alındı, yeni ortaya çıkan stratejilerin önemini vurgularken sık sık bu olayı anlatmaya başladı. Yöneticilerin bu olayda mümkün olan tüm hataları yapmış olduklarını, piyasa onlara yanlış yolda olduklarını söylediğinde bundan ders almayı beceremediklerini anlatmaya çalışıyordu.[42] Pascale'ın makalesini, yönetim literatürünün en etkili makalesi olarak tarif ediyordu. Başka yazarlar da bu "dersi" daha geliştirerek, hiyerarşinin en altlarındaki elemanların bile stratejiyi nasıl geliştirebileceğine örnek olarak gösterdiler. Bu bir tek vaka etüdünden, öğrenen organizasyon"larla ilgili bir dizi genel öneri türetildi.

Honda hikâyesinin tek kullanımı bununla kalmadı. Olay, Japon başarı hikâyelerinin en büyüklerinden biri haline geldi, şirketin 1948'de kuruluşundan başlayıp dünyanın en büyük motosiklet üreticisi olmasına, ardından da 1964'te etkin bir otomobil üreticisi olmasına örnek gösterildi. İş stratejistleri bunun Amerikan şirketleri için bir öğrenme kaynağı oluşu karşısında büyülenmişlerdi. Ama Andrew Mair uyarılarda bulunuyor, bir tek olayı, tam olarak da anlayamadan, cımbızlayıp ondan koskoca sonuçlar çıkarmanın tehlikelerine işaret ediyordu. Örneğin Honda baştan beri ABD'de SuperCub'ları satmaya niyetliydi. Bu ürün, Amerika ekibiyle birlikte gönderilen tüm malların zaten dörtte birini oluşturmuştu. Ne var ki, şirket önce

---

dalı iken birdenbire dik bir düşüşe geçmesiyle ilgili rapora itiraz etmekteydi. BCG, İngilterede "kısa dönem kârlarının peşinde koşuluyor olmasını" suçladı, Japonların küçük motosikletler için nasıl koskoca bir iç Pazar geliştirdiklerini anlattı. Böylelikle maliyetleri düşmüş, ihracata karar verdiklerinde de, büyük motosikletlere odaklanmış olan İngiliz imalatçıların rekabet şansı kalmamıştı. Honda şaşırtıcı büyük ölçeklere ulaştı, işçi başına yılda 200 motosiklet üretir oldu, İngiltere'deyse bu sayı 14'tü. Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*, 2 cilt. (Londra: Her Majesty's Stationery Offi ce, 1975).

42 Henry Mintzberg, "Crafting Strategy," *Harvard Business Review* (Temmuz-Ağustos 1987), 70.

kendi motosikletlerinin daha büyük modeller karşısındaki değerini kanıtlamak gerekeceğini düşünmüş, o yüzden vurguyu yarış motosikletleri üzerine odaklamışlardı. Yaptıkları yanlış, Amerikan piyasasının da aslında Japon piyasasına benzer olacağını fark etmemiş olmalarıydı. Ne olursa olsun, satışları 1960'larda çöktü, Honda da Amerika'da daha başarılı olacağını tahmin ettikleri büyük motosikletlere dönmek zorunda kaldı. Uygulamada Honda'nın stratejisi, Japonya'da başarıya ulaşmış olan stratejinin aynısı olmuştu – karanlıkta yapılmış bir sıçrama değildi.[43]

O noktaya kadarki tecrübeler, amansız bir yönetimin ve sağlam bir organizasyonun önemini göstermiş bulunuyordu. Savaş sonrası dönemde Japonya'daki motosiklet piyasası çok büyüktü, çünkü toplu taşıma yeterli değildi ve benzin arzı da sınırlıydı. Diğer sanayi sektörlerinden farklı olarak, bu piyasa fazla da düzenlenmiş sayılmadığından, ortaya Darwin'in tarif ettiği sağ kalma mücadelesine benzer bir durum çıkmıştı. 1950'lerde bu piyasada rekabet eden iki yüz kadar şirket vardı ve durum "motosiklet savaşları" diye tarif ediliyordu. Dönem, "iş dünyasının sarsıntılarla dolu olduğu, iş yapmanın da her tür zengin fırsatlarla ve tatsız sürprizlerle karşılaşılan tehlikeli bir faaliyet olduğu" dönemdi.[44] Bu savaşlar sona erdiğinde, ayakta kalan dört şirket vardı (Yamaha, Suzuki, Kawasaki ve Honda). Bunlardan Honda (1948'de kurulmuş olan şirket) en önde bulunuyordu. Başarısı birkaç fak-

43 Andrew Mair, "Learning from Japan: Interpretations of Honda Motors by Strategic Management Theorists," *Nissan Occasional Paper Series* No. 29, 1999, erişim: http://www.nissan.ox.ac.uk/__data/assets/pdf_fi le/0013/11812/NOPS29.pdf. Kısa bir versiyonu için: Andrew Mair, "Learning from Honda," *Journal of Management Studies* 36, no. 1 (Ocak 1999): 25–44.

44 Jeffrey Alexander, *Japan's Motorcycle Wars: An Industry History* (Vancouver: UBC Press, 2008).

törden kaynaklanıyordu. İlk önce işe Soihiro Honda'nın mühendislik dehasıyla başlanmış, ticari yönetmeni Takio Fujisawa'nın finansal becerileriyle takviye bulmuştu. Savaş döneminde seri imalat konusunda biraz tecrübe edindiklerinden, Toyota'nın üretim modelini anlıyor, tedarik zincirlerinin önemini görüyorlardı. İç organizasyonları çok güçlüydü, dikkatli bir finansal kontrol uyguluyorlar, en önemlisi de bayi ağlarını oluştururken çok büyük çaba gösteriyorlardı.

1950'lerin sonlarında, Honda daha önceki yurtiçi lideri Tohatsu'yu (Tohatsu çok geçmeden batacaktı) geçti. Honda otomobil üretimine girdiğinde, Yamaha piyasa payında ona yetişti ve rakibin aklının başka yerde olduğunu düşünerek yepyeni bir fabrika kurmayı, piyasa lideri olmayı hedefledi. Honda buna karşı güçlü bir savunma yapmayı seçti, sonunda 1981 yılında ikisi arasında ("H-Y Savaşı" diye bilinen) müthiş bir savaş başladı. Honda'nın bu tepkisi, gizli saklı olmadığı gibi dolaylı da değildi. Bu çatışmayı, yaptığı Japon rekabeti analizlerinde merkez noktaya oturtmuş olan Stalk'a göre, olay bir savaş narasıyla başlamıştı: "*Yamaha wo tsubusu!*" Yaklaşık çevirisi "Yamaha'yı ezeceğiz, sileceğiz, biçeceğiz," vs. şeklindeydi. Honda fiyatlarını düşürdü, reklam harcamalarını çarpıcı biçimde yükseltti, peş peşe yeni ürünler çıkardı, böylece en son model motosiklete sahip olmak, modada bir gereklilik haline geldi. Yamaha'nın motosikletleri "eski, modası geçmiş, cazibeden yoksun" görünüyor, talep yavaş yavaş düşüyor, bayilerde eski stoklar birikiyordu. Sonunda Yamaha teslim oldu. Honda'nın zaferinin elbette bir bedeli de olmuştu, ama Yamaha dışındaki diğer rakipler üzerinde de caydırıcı rol oynamıştı. Stalk, Honda'nın üretim döngülerini hızlandırıp rakibi afallatması karşısında son derece etkilenmiş, bunu Amerikalılar için ders alınacak nokta olarak belirlemişti. Olay elbette etkileyiciydi, ama

oraya odaklanmak, Honda'nın stratejisinin gaddarcasına 'yok edici' olduğunun, fiyat düşürmeler ve reklamlarla saldırıya geçmesinin gölgede kalmasına yol açmıştı.

Hamel ile Pralahad da 1994'te Honda'yı, ana uzmanlığı kullanmanın örneği haline getirmiş, tecrübe grafiğiyle dalga geçmesini, içten yanmalı motor konusundaki ustalığından azami yararı sağlamak için büyük bir ihtiras ve yaratıcılıkla çaba göstermesini (bu onların başka üretim dallarına da girmesine, çim biçme makinelerinden traktörlere ve deniz motorlarına kadar çok çeşitli ürünlerde başarı kazanmalarına katkıda bulunmuştur), sonunda da yeni NSX ile lüks piyasada Ferrari ve Porsche'a meydan okuyacak konuma gelmesini anlatmışlardır. Müşterilerin ihtiyaçlarını iyi anlamış, ama bunu köle gibi izlemeye de kalkışmamışlardı. Yine de, Mair'in verdiği bilgilere göre, NSX, Honda için maliyetli bir başarısızlık olmuştu. Bu da yalnızca kötü talih nedeniyle değil, yükselen para değerinin rekabet güçlerini aşındırmasından, bir o kadar da yanlış piyasa seçmiş olmalarından kaynaklanmıştı. Pahalı spor arabalara ilgi duymak, Honda'nın ana uzmanlığı olmayıp, şirket kültürünün bir yansımasıydı ve 1990'larda Amerikan piyasasının değişip gezinti arabalarına ve minivanlara ilginin artışını gözden kaçırdıkları anlamına geliyordu. Başka alanlarda teknolojik hamle yapma kararlılıkları da, tam gerektiği sırada akışı izlemelerini engellemişti. Daha genel baktığımızda, Honda'nın motor teknolojisinde yaptığı tek ciddi değerlendirmenin, motosikletlerden otomobillere geçiş olduğunu söyleyebiliriz. Diğer ürünler hep portföyünün küçük bölümleri olarak kaldı. Aslında 1980'lerin ortasından 1990'ların ortasına kadar uyguladıkları strateji, "kendilerini dar biçimde tanımladıklarının yanı sıra, teknolojik bir inatçılığı" göstermektedir, bu nedenle de müşterilere cevap konusunda başarılı olamamışlardır.

Mair bu hikâyelerle ilgili olarak bazı metodolojik sorunlara işaret etmiştir. Olaylar bölük pörçük araştırmalara dayalı olmuş ve belli bir döneme odaklanmıştır. Honda hep 'büyük başarı' nitelemesiyle kabul edilmiştir, oysa tarihi boyunca çok önemli bazı hatalar yapmış, zaman zaman finansal çöküşün eşiğine gelmiştir. Ama başarısızlıklar hiç kimsenin ilgisini çekmemiştir. İş dünyasının teorisyenleri bu örnekten dersler çıkarmak isterken, Toyota'nın Japon oto piyasasındaki hakimiyetini delmeye neden çalışmadıklarını sormadıkları gibi, onunla aynı stratejiyi uygulayan diğer firmaların neden bu kadar başarılı olmadığını da açıklamaya kalkışmamışlardır. Honda'nın yaklaşımının daha az gösterişli (ama çok hayatî) yönlerine, örneğin operasyon yönetimiyle bayi yönetimine yöneltilen ilgi yetersiz olmuştur – bu biraz da askeri stratejistlerin lojistik konusuna pek ilgi duymayışına benzemektedir. Deha kıvılcımlarına gösterilen ilgi zaten her zaman, sıkıcı yönetim adımlarından daha fazla olmuştur. Mair analistleri eleştirirken, "yalnızca görmek istedikleri şeyleri görüyorlar," "akut, tek yanlı redüksiyonlara yöneliyorlar," demektedir.[45] Kutuplaşmaya eğilimli olduklarını, bilerek/kendiliğinden, uzmanlık/beceriler gibi bakış açıları benimsediklerini, sanki ya biri ya da öteki olmak zorundaymış gibi davrandıklarını ileri sürmektedir. Veriler de teoriye uyacak biçimde hizalandırılmış, işlerine gelmeyen bilgiler görmezden gelinmiş ya da hile yapılmıştır.

45 Mair, "Learning from Japan," 29–30. Tartışma şurada değerlendirilmektedir: Christopher D. McKenna, "Mementos: Looking Backwards at the Honda Motorcycle Case, 2003–1973," Sally Clarke, Naomi R. Lamoreaux ve Steven Usselman, eds., *The Challenge of Remaining Innovative: Lessons from Twentieth Century American Business* (Palo Alto: Stanford University Press, 2008).

Esaslara Dönüş

Askeri stratejinin lanse edildiği dönemde, belli bazı temel ilkeler olduğuna, bunlar doğru dürüst uygulanırsa, başarı garantiye alınamasa bile en azından başarı olasılığının artacağına inanılmaktaydı. Daha sonra, askeri güç kullanımının, Jomini tarafından Napoléon'un ilk başarılarına bakarak yapılan tariflerden çok daha karmaşık bir iş olduğu ortaya çıkmış, özellikle de kesin savaş normundan kaçınmanın hiç kolay olmadığı anlaşılmıştı. İş dünyasının stratejilerine gelince, onlar da 20. yüzyıl ortalarının benzer iyimserlik yükselişi sırasında ortaya çıkmış olup, uzun vadeli planlamanın yalnız uluslar için değil, büyük şirketler için de (dev Amerikan şirketleri dahil) mümkün olduğu yolundaki genel iyimserliği benimsemişlerdi. Bu tür strateji de, planlama modelinin sınırlılıkları ortaya çıkınca sendelemiş, ama askeri stratejilerden farklı olarak, yöneticilerin elinde üzerinde mutabık kalınmış bir çerçeve bulunmadığından, aranan tutarlılık sağlanamamıştı. Sonuçta iş stratejisi yolunu kaybetmiş, çeşitli yollara ayrılmış, geçici heveslere yem olmuştu. Böyle olunca, reçete hiperbolüne yönelik eğilim doğmuş, Phil Rosenzweig'ın uyarıcı analizinde, iş dünyasının başarı öykülerinin kullanımı da okurları yanılttığı için bir kenara bırakılmıştı. Bu hikâyelerin, başarı için bazı güvenilir kurallar bulunduğu, onu bulunca iş dünyasında başarıya ulaşılacağı efsanesinin devam etmesine yol açtığı suçlaması yapılmıştı. Rosenzweig, yarım yamalak düşünmenin örneklerini ortaya koymuş, sebep-sonuç konusundaki standart hataları işaret etmiş, başarıları izah etmeye çalışırken, aynı faktörlerin başarısız örneklerde de var olup olmadığına bakılmadığını, rekabet konusuna da yeterli dikkat yöneltilmediğini iddia etmişti. Belirlediği en önemli hata ise "hâle etkisi," yani güçlü performans sorumluluğu örneklerine bakarken, kültür, liderlik, değerler gibi faktörleri

devreye sokma, aslında bunun yalnızca güçlü performans olduğunu anlayamama durumuydu.[46]

Nice modanın gelip geçtiğini görmüş olan kuşkucular, esaslara dönülmesi için baskı yapmaya başlamıştı. John Kay, stratejilerin jenerik olamayacağı, çünkü farklı yeteneklere dayalı olmalarının zorunlu olduğu uyarısında bulundu. O halde amaç, en totaliter kurumun bile zor uygulayabileceği şahane tasarımlar bulmak olmamalıydı. Şirketlerde planlar yapacak bilgi de, onları uygulayacak güç de yoktu. "Kontrol hayali"nin ve başarıya üstün vizyon ve iradeyle ulaşılacağı inancının yerine, kaynaklara dayalı yaklaşıma, Edith Penrose'un 1950'lerde yaptığı çalışmalara dayalı yaklaşıma yönelmek gerekiyordu. Mesele firmanın iç imkânlarıyla dış ortam arasındaki en iyi uyumu bulmaktı. Başlama noktası da, şirketin piyasadaki fiili ve mümkün olan konumunu anlamanın yanı sıra, ilerisi için umulan imkânlarını değil de bugünkü imkânlarını bilmekti.[47]

Konumlandırma dokümanları arzu edilen noktaları, beş yıl sonra bulunacakları yeri tarif ediyor olabilirdi – ama başlama noktasının mutlaka bugünkü durum olması şarttı. Belki üstün kapasite yerine, rakiplerden daha zeki stratejiler tercih ediliyor olabilirdi, ama çözülmesi gereken problemin niteliğine de çok şey bağlıydı. Bu durumda, Stephen Bungay, merkezi kontrol hastalığından kaçınmak gerektiği konusunda uyarılarda bulunuyor, sürekli ekstra bilgi talep ederek bireysel inisiyatif fırsatlarının azaltılmaması gerektiğini söylüyordu. Tavsiyeleri, önemli olan şeylere odaklanmaktı, "görülebileceğin ötesindeki durumlara göre plan yapmaya" kalkışmamaktı. Stratejiyi bir niyet olarak ve basit bir mesaj halinde iletip insanları da eylemlerini koşul-

46 Phil Rosenzweig, *The Halo Effect* (New York: The Free Press, 2007).
47 John Kay, *The Hare & The Tortoise*, 33, 70, 158, 160.

lara göre uyumlandırmaya teşvik etmek gerekiyordu.[48] Alan Laffley'in Proctor & Gamble (P&G)'yi yönetirken getirdiği başarılı tecrübeyi anlatan ve baş danışmanı Roger Martin tarafından yazılmış olan bir kitap, stratejiyi "piyasada kazanmak için spesifik seçimler yapmak" olarak tanımlıyordu. Kazanan bir stratejinin ardında yatan soruların, kazanacak bir umudu tarif etmek, nerede oynanacağını, nasıl kazanılacağını, hangi yeteneklerin ve yönetim sistemlerinin hazır olması gerektiğini ortaya koymak olduğu öneriliyordu. Kitapta bunun P&G'de nasıl yapıldığı anlatılırken, "stratejik tuzaklar"dan kaçınma gereği üzerine de yorumlar yapılıyordu. Hataların başlıca kaynağı, gerçek öncelikleri seçememek, "hepsini yap" tuzağına, "herkese bir çıkar" tuzağına ya da Waterloo'ya (çok cephede çok rakiple başlamak) düşmekti. Diğer hatalar da Don Kişot olarak tarif edilmekte, ilk önce en güçlü rakibe saldırmayı, "ayın programı" yaklaşımını (en yeni modayı izlemeye çalışmak) ve son olarak da "asla gerçekleşmeyecek rüyalara kapılma"yı kast etmekteydi.[49]

Richard Rummelt de buna benzer şekilde, iyi stratejiyi tarif ederken, aşılacak zorluğu ve o zorluğun niteliğini izah eden bir tanıyla başlamayı, böylelikle gerçekliğin (aşırı olabilecek) karmaşıklığını basitleştirmeyi öneriyordu. Bunu yapmak için durumun en kritik yönlerini belirlemek gerekirdi. O zaman, o zorluğu aşmak için bir rehber politika geliştirilebilir, bu rehber politikayı uygulamak için bir dizi tutarlı eylem tasarlanırdı. Rummelt problemin dışsal olabileceği kadar içsel de olabileceğini kabul ediyordu. Sorun rutinlerde ve bürokratik çıkarlarda yatıyor olabilirdi. Demek ki, gökyüzüne ulaşmaktansa, en iyi

48 Stephen Bungay, *The Art of Action: How Leaders Close the Gap Between Plans, Actions and Results* (Londra: Nicholas Brealey, 2011).

49 A. G. Laffley ve Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 272), 214–215.

yol bazen yakın amaçları belirlemek, yapılabilecek şeyleri ele almak olacaktı.

> Strateji yazarlarının pek çoğu, durum ne kadar dinamikse, lider o kadar ileriye bakmalıdır diyor. Bu mantığa aykırıdır. Durum ne kadar dinamikse, görüşünüz o kadar zayıflayacaktır. Bu nedenle de, durum ne kadar belirsiz ve dinamikse, stratejik amaçlar da o kadar yakında olmalıdır.[50]

Rumelt aynı zamanda kötü stratejiye karşı da uyarıda bulunuyor, özellikle kendisinin "falso" ya da "stratejik kavram veya iddia kılığındaki zırvalar" dediği türü tarif ediyordu, ama ele alınacak sorunu tarif edememek, amaçları strateji sanmak, isteneni ortaya koyarken ona ulaşmak için gerekli imkânları belirtmemek ve amaçları koyarken bunların yapılabilir olup olmadığını düşünmemek gibi durumları da sayıyordu.[51] Üst yönetimin imkânsız hedefler koymasına karşı uyarıda bulunuyor, bunu yaparken yeterli güdü ve iradeyle her şeyin başarılabileceğini söylediklerine, oysa gerçekte herhangi bir anda ancak birkaç sorunun ele alınabileceğine işaret ediyordu. Kesin bir seçim yapmak yerine, asla yan yana gelemeyecek vizyonların mutabakatını aramak, doğal ve kişisel bir dil kullanmak yerine bir sloganla ilham vermeye çalışmak ("konserve karizma") da uyarı konuları arasındaydı. "Kötü stratejinin öne çıkması, analizin, mantığın ve seçimlerin

50 Richard Rumelt, *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (Londra: Profile Books, 2011), 77, 106, 111.

51 *A.g.e.*, 32. "Fluff" açıkça bilineni yüzeysel ifadelerle tekrarlamak demekti ve derinlik beklentisini yükselten havalı kelimelerle yapılıyordu. Genelde soyut isimler peş peşe sıralanıyordu ve bunların hepsi olumlu çağrışımları olan cins isimlerdi. Rumelt akademik dünyayı suçluyor, orada soyutlukları kullanmakla yazarların olduğundan zeki gösterilmeye çalışıldığına işaret ediyor, bunları sürekli gerçek örneklere çevirerek fikirlere anlam kazandırmak gerektiğini ileri sürüyordu.

üzerinde yüzmesi, bu tür zor esaslarla uğraşmaktan kurtaracak bir şeymiş izlenimi vermesi yüzündendir."[52]

İş stratejisi de, askeri strateji ve devrim stratejisi gibi, kendi kahramanlık destanları yüzünden acılara yuvarlanabilir. Başarıyla başarısızlık arasında en büyük farkı yaratabilecek yaklaşım olarak hak etmediği bir mevkie yükselmiştir: Usta stratejiler getiren usta stratejistler her zaman hayranlık toplamış ve taklit edilmişlerdir: Organizasyonlarının istikrarını ve rotasını koruyan "sanayi kaptanları," verimsizliklerin üstüne saldırgan eylemlerle giden ve şirketten hissedar değerini sonuna kadar alabilen finansal sihirbazlar, en avantajlı pozisyonu ararken piyasayı kasıp kavuran katı rakipler, adanmış bir işgücünün yaratıcı potansiyelini gören yumuşak devrimciler, gerçek anlamda benzersiz bir ürünle piyasayı dönüştüren yaratıcı tasarımcılar. Yönetim teorisyenleri ve guruları hep kendi tercih ettikleri kahramanları öne çıkarmışlardır. Gerçi bu türlerin en azından birine denk olabilen bazı yöneticiler de vardır, ama bir durumda iyi sonuç veren şey, farklı bir durumda ters gidebilir. Genellikle bir an yükselen bireyler ve şirketler, bir an sonra düşüp parçalanabilmektedir. Art arda gelen stratejik modaların yarattığı o hevesle, aydın yöneticinin önemi abartılmış, başarıda şansın ve koşulların oynadığı rol ise yeterince vurgulanmamıştır.

---

52 *A.g.e.*, 58.

BEŞİNCİ KISIM | STRATEJİ TEORİLERİ

36. BÖLÜM

Rasyonel Seçimin Sınırları

Teoriyle pratik arasında, teorik olarak hiçbir fark yoktur. Pratik olarak vardır.

— Yogi Berra
(Albert Einstein'a da atfedilmektedir)

Bu bölüm çağdaş sosyal bilimlerin içgörülerine dayandırılmış stratejik teorinin mümkün olup olmadığı konusunu ele almaktadır. Daha önce bağımsız görünen entelektüel aktivitenin aslında daha geniş sosyal güçlerin ürünü olduğunu, bazen RAND Corporation'ın karar verme konusunda yeni bilimler geliştirme amacıyla kattığı çabayla, bazen işletme okullarının ürünleri benimsemesini teşvik

amacıyla bazı vakıfların bağışlarıyla gerçekleştiğini – ve sosyolojik yanı ağır basan organizasyon teorisyenlerinin bunlara direnme eğiliminde olduğunu – bazen de söylemle güç arasındaki ilişkiye kafa yoran 1960'ların radikal düşüncelerinin sonucu olarak ortaya çıktığını görmüştük.

Özellikle etkili teorilerden biri, tüm seçimleri rasyonelmiş gibi ele almanın yararlarını vurgulayan teori olmuştu. Bu teoriye bağlananlar, "sosyal bilimler" adını hak eden bir teoriyi neredeyse kendi başlarına ortaya çıkarabileceklerinden emindiler. Bu teoride tüm önermeler, hem dedüksiyonla güçlü bir teoriden türetilmiş hem de ampirik olarak doğrulanmış olabilirdi. Gerçi rasyonel seçim teorisi her zaman vaat ettiğinden daha azını üretebildi, altta yatan varsayımlar bilişsel psikolojinin temelden itirazlarına karşı kırılgan hâle geldi, ama yine de promosyonu etkin biçimde ve stratejik olarak yapıldı. Teorinin destekçileri şaşılacak kadar kısa bir zaman içinde siyasal bilimlere dahil oldu. Teorinin insan rasyonalitesiyle ilgili savunulamaz bir görüşe dayalı olduğu yolundaki yaygın kuşkular onları caydırmadı. İddialarının yalnızca rasyonalite kavramından iyi bir teori çıkabileceğini göstermek olduğunda direndiler.

Rochester Okulu

Kuhn'un gözlemlediği gibi, akademik dünyadaki yeni düşünce okulları nadiren tek bir nedene dayalı olurdu. Başarılı promosyon da akademik gücün kaynaklarına, dağıtılan bağışlara, dergilerin yayına hazırlama işlerine yahut da öğretim üyesi mevkilerine atanmaya bağlıydı. Bu durumda, II. Dünya Savaşı sonrasında ekonomiye yapılan dolgun yatırımlar sayesinde, bilgisayarların mümkün kıldığı ileri niceliksel metotlar, fırsatları daha arttırmıştı. Özgüveni ve sözünün ağırlığı giderek büyüyen ekonomi, artık sosyal bi-

limler sıralamasında baş meslek olmuştu. Egemenliğinin gözle görülür sınırları da pek yoktu. Gary Becker, "ekonomik yaklaşım tüm insan davranışlarına uyarlanabilecek bir çerçeve sunuyor, her tür kararlar ve her meslekten insanlar bundan yararlanabiliyor," diye gözlemde bulunmuştu.[1]

Ford Vakfı 1950'lerin sonlarında işletme okullarına yatırım yapmaya başlamadan önce de "davranış bilimleri" diye anılan alana önemli yatırımlarda bulunmuştu. Alanı yaratan aslında bu yatırımlar olmamıştı, çünkü daha 1920'lerde Chicago Üniversitesinden Charles Merriam ile Harold Lasswell'in çalışmaları da vardı. Veri dizilerini, örneğin nüfus sayımlarını, seçim sonuçlarını, oylama kayıtlarını analiz etme konusunda ilgi zaten artma sürecindeydi. Ford, ardından onu izleyen diğer vakıflarla birlikte, elbette büyük fark yaratmış, üniversitelere tumturaklı bağışlar yaparak oralarda davranış araştırma merkezleri kurulmasını sağlamıştı – bunlar o üniversitelerden bir talep gelmeden atılan adımlardı, bu yüzden de bazı üniversiteler kendilerinden ne beklendiğinden pek de emin olamıyorlardı – ama yatırımlar 1951'le 1957 arasında 24 milyon dolara ulaşmıştı. RAND Corporation'ın etkisi de açıktı. Kurumun başındaki Gaither'in ve sosyal bilimler bölümünün başındaki Hans Speier'in yönetiminde, danışmanlık hizmetleri de verilmekteydi. Hedef eski sosyal ve politik teoriden uzaklaşmak ve ölçülebilen olgulara yönelik ilgiyi yükseltmekti. Bu yeni yaklaşım, pozitivist, ampirik, değer hesaplarından kurtulmuş araştırmaların kalitesini vurgulamak amacıyla "davranışçılık" adıyla anılmaktaydı. Dönemin anti-komünist havası içinde, "sosyal bilimler" sözü de "sosyalist bilim" ya da "sosyal reform" kavramlarına fazla yakın gibi gelmişti.[2] Bu yaklaşımın bi-

1 Aktaran: Paul Hirsch, Stuart Michaels ve Ray Friedman, "'Dirty Hands' versus 'Clean Models': Is Sociology in Danger of Being Seduced by Economics," *Theory and Society* 16 (1987): 325.

2 Emily Hauptmann, "The Ford Foundation and the Rise of Behavio-

reysel varsayımları, piyasalar ve demokrasi kavramlarıyla uyumlu olup, sınıf mücadelesi gibi MArksist kavramlara karşı gelir konumdaydı. Böylece liberal bireyciliğin rasyonel olduğu, kolektivizmin irrasyonel olduğu görüşü teşvik bulmaktaydı.[3] Ama teorinin kilit cazibesi ideolojik olmasından değil, zarif, tutumlu ve gerçek anlamda yenilikçi olmasından kaynaklanıyordu. Bu değerlerin cazibesine kapılanlardan bazıları, teorinin Marksizmle bir arada yürüyemeyeceğini bile kanıtlamaya kalktılar. Ne yazık ki, teorinin sunuluşu genellikle dogmatik olduğu için iddialı bir 'model oluşturma girişimi' gibi algılanmaktaydı.

Teorinin tanımlayıcı mı, yoksa reçete türünde mi olduğu konusunda muğlaklık vardı. Aktörlerin nasıl davranıyor olduğunu mu anlatıyordu, yoksa nasıl davranmaları gerektiğini mi? Eğer reçete türündeyse, o zaman aktörlerin bu yolu izlemek için bilerek karar vermeleri gerekiyor demekti. Yapılacak rasyonel şey o olmalıydı. "Bir rasyonel seçimi belirlemek demek, kişinin bazı bakımlardan ve bazı koşullarda buna göre davranmasının iyi olacağını söylemek demekti. Eğer gerçek kişiler bunu yapmazlarsa, o zaman kusurlu olan aslında teori değil, o kişilerdi."[4] Demek ki eğer aktörler rasyonel öğüdü dinlememeyi seçerse, irrasyonel davranabilirlerdi. Durum genelde böyleyse, teorinin yalnız tanımlayıcılık kapasitesi değil, öngörebilme kapasitesi de sınırlı olacaktı. Beri yandan teori güvenilir düzeyde tanımlayıcıysa, reçete de apaçık ortada olacağından, önemini kaybedecekti. Eğer bir stratejinin getirdiği çözüm önceden belliyse, aktörler neden zahmet edip bununla uğraşsındı ki?[5]

---

ralism in Political Science," *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 48, no. 2 (2012): 154–173.

3 S. M. Amadae, *Rationalising Capitalist Democracy: The Cold War Origins of Rational Choice Liberalism* (Chicago: University of Chicago Press, 2003), 3.

4 Martin Hollis ve Robert Sugden, "Rationality in Action," *Mind* 102, no.405 (Ocak 1993): 2.

5 Richard Swedberg, "Sociology and Game Theory: Contemporary and

Teorinin başlangıç noktası, bireylerin kendi ihtiyaçları ve yararları doğrultusunda kendi seçimlerini yapmalarıydı. Bu öznel olarak tanımlanabilirdi, ama aslında bunların temel şeyler olduğunu ve ekonomik getirileriyle ya da kazandırdığı güçle ölçülebilir olduğunu varsaymaya bir eğilim vardı. Bir sonraki aşama, tercihlerini yapmış aktörlerin yapılandırılmış bir oyun oynaması, kendi pozisyonlarıyla diğer oyuncuların pozisyonları hakkında sahip oldukları bilgileri kullanmalarıydı. Bunu izleyen kritik adım, denge noktasını belirlemekti. Tüm oyuncuların kendi yararlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışacağı varsayılırsa, o nokta, tek tek aktörlerin caymak istemeyeceği bir nokta olmalıydı. Prensipte bu, stratejik oyunun en mantıklı çıktısını temsil edecek ve geleceğin ampirik çalışmalarının koşullarını koyacaktı.

Rasyonel seçim teorisinin gelişiminde RAND'daki kilit kişilerden biri Kenneth Arrow'du. Demokratik sistemlerin neden her zaman çoğunluğun isteğine uyan çıktılar elde edemediğini izah eden "imkânsızlık teoremi"ni geliştirmiş kişi de oydu. Öğrencisi Anthony Downs, *Demokrasinin Ekonomik Teorisi* adlı çalışmasında, bireylerin kamu çıkarları kavramına karşı kendi çıkarlarını en üst düzeye yükseltmesi fikrini kullanmıştı. Bunların tümünü siyasal bilimlerde bir paradigma değişimi olarak gören ve ortaya koyan kişi ise William Riker'dı. Riker 1940'larda Harvard'dan mezun olduğundan beri nispeten ana akış içinde çalışmış biriydi, ama siyasal bilimleri yeni bir düzeye yükseltme fırsatını da her zaman aramıştı. Sonunda onu oyun teorisinde buldu.

1950'lerin ortalarında oyun teorisiyle ilk defa karşılaştığında, ona çekici gelen, amoral rasyonalite (ahlak kavramı dışındaki rasyonalite) oldu. O zamanın egemen siyasi teorisi olarak gördüğü normatif teoriye tepki duyu-

Historical Perspectives," *Theory and Society* 30 (2001): 320.

yordu. Orada her şey bir dizi emir gibiydi. Politikanın nasıl yapılması gerektiğini işliyor, fiilen nasıl yapılmakta olduğunun analizine girmiyordu. Ama Riker aynı zamanda da gücün gerçekleri üzerine Machiavelli tarzında odaklanmanın da ötesine geçmek istiyordu. Gerçekten bilimsel bir şey yapmayı umuyor, test edilebilir modellerin yönlendirdiği ampirik çalışmalar yapmak istiyordu. Oyun teorisinde onu heyecanlandıran da buydu. Orada "ödünsüz rasyonalizm" vardı. Aklı başında insanların belli amaçlara ulaşmak için ne yapmayı seçeceğini sorgulamak, geleneksel siyasal bilimlerle tutarlıydı. Bu geleneksellliğin, biyolojik, psikolojik ve metafizik teorilerin etkisiyle yüzyılın ilk yarısında ortadan kaybolmuş olduğuna karar verdi. Oyun teorisi, "içgüdülere, düşünülmeden uygulanan alışkanlıklara, bilinçaltının kendini alt etme eğilimlerine ya da metafizik ve egzojen iradeye rol bırakmıyordu."

İkinci çekicilik de serbest seçim vurgusundan kaynaklanmaktaydı. Burada Riker, Marksizm ile ilintilendirilen tarihi determinizme tepki göstermekteydi. Oyun teorisi, insanların kendi tercihlerini ve alternatif stratejilerin kendisini benzer hesaplar yapan hasımlar karşısında ne derece tatmin edeceğini düşüneceklerini varsayıyordu. Bu durumda çıktılar, "dünyayla ilgili egzojen bir plan"ın sonucu" ya da "insanın irrasyonalitesinden kaynaklanıyor" değildi; insanların serbest seçiminin sonucuydu. Burada apaçık bir gerilim bulunduğunu Riker kabul ediyordu. Reçete teorisi olarak, bunda bir sakınca da yoktu. Mesele insanların daha iyi seçimler yapmasına yardımcı olmaktı. Ama tanımlayıcı teori olarak ele alındığında, seçenekler arasındaki farklar türlü türlü sorunlara yol açıyordu. Rasyonel seçimle ilgili determinist varsayımların değeri, davranış düzenliliğini belirlemek ve buradan genellemeler çıkarmakta yatıyordu. Ama gerçekten serbest yapılan seçimlerde garip ya da rastgele davranışlar çıkabiliyor,

bu da genellemelere izin vermiyordu.[6] Riker oyun teorisini, genellemenin olanaklarıyla serbest seçimi bir araya getirerek bir ikilemden kurtulma yolu olarak görmekteydi. Bir bakıma, oyuncuların hepsine aynı koşullar içinde aynı amaçlar verilmiş olduğuna göre, rasyonel olarak aynı alternatifi seçecekleri varsayılabilir, bir düzenlilik gözlemleneceği düşünülebilirdi. Ama bu da seçmenin rolünü, hele belirsizlikleri olan durumlarda, ortadan kaldırmıyordu. Sonunda Riker'in en ilginç bulduğu şey seçimlerdi, bunun göstergesi de, ölüme yaklaştığı sıralarda bilimin pek yardımcı olmadığı alanlara girmeye başlamış olmasıydı. Ama o zamana kadar koskoca bir okul yaratmıştı, o okul da politikanın bir bilim olabileceğini kanıtlamakta direnen bir okuldu – politikayı bir sanat olarak görmeye hiç ilgi duymadığı kesindi.

1959'da Riker, "formel, pozitif, politik teori" olarak tanımladığı alanda çalışmak amacıyla Palo Alto'daki Davranış Bilimlerinde İleri Çalışmalar Merkezine başvurdu. "Formel" sözü teorinin sözlü simgelerle değil de cebir şeklinde" yapılandırıldığına işaret ederken, "pozitif" sözü de normatif yerine tanımlayıcı ifadelere dayalı olduğunu anlatıyordu. Aradığı, "siyasal bilimlerin içinde ... neo-klasik teorilerden, ekonomideki değer teorisine benzer" bir şey geliştirmekti. Özellikle de "oyunların matematiksel teorisi"nin siyasal teori kurmadaki potansiyel rolü"nden söz ediyordu.[7] Palo Alto'da geçirdiği dönemin sonucu, *Siyasal Koalisyonlar Teorisi* oldu ve bu onun manifestosu haline geldi. Ama fikirlerini yapma konusunda esas fark yaratan, bol parası olan ve zaten sosyal bilimlere dayalı

6 William Riker, "The Entry of Game Theory into Political Science," içinde Roy Weintraub, ed., *Toward a History of Game Theory*, 208–210 (bkz. bölüm 12, n. 19).

7 S. M. Amadae ve Bruce Bueno de Mesquita, "The Rochester School: The Origins of Positive Political Theory," *Annual Review of Political Science* 2 (1999): 276.

niceliksel analizlere yatkın olan Rochester Üniversitesine, siyasal bilimler bölümünü yönetmek üzere davet edilmesi oldu. Orada, mutlaka istatistiksel analizde yetkin öğrenciler ve kendi vizyonuna bağlı bir öğretim kadrosu istedi. Onun liderliği altında Rochester birkaç basamak yükseldi, mezun ettiği öğrenciler diğer bölümlere yayılarak rasyonel aktör teorisini yaymaya başladılar. Asistanlarından ikisi, "kendilerini siyasal bilimleri değiştirecek farklı bir hareketin parçası olarak gören öğrencilerin tutarlı hazırlıklarını, birbirleriyle nasıl yakın bir topluluk oluşturduklarını ve verimli bilimsel çalışmalarıyla etkileyici hâle geldiklerini" yazdılar. Bu öğrenciler "rasyonel seçimin teorik paradigması konusundaki araştırma ve ilerleme çabalarıyla" diğer tür siyasal bilimlerin yerini alma konusunda azimliydiler.

1982'de Riker, Amerikan Siyasal Bilimler Derneğinin başkanı oldu. Artık "rasyonel seçim paradigması"nın egemen hâle gelişini gözlemleyebiliyordu. Başarısı "tüm diğerlerini" geri çekilmeye zorluyordu.[8] Artık "pozitif" ve "formel" gibi sıfatları katmaya ihtiyaç duymuyordu, çünkü kendi teorisi, adını hak eden tek politik teoriydi, nedeni de bilimsel standartlara uyuyor olmasıydı.[9] 1990'larda matematik artık her siyasal bilimler programının vazgeçilmezi haline gelmiş, *American Political Science Review*'un her sayısında yazıların %40'ını oluşturmaya başlamıştı. Sağda solda kulağa gelen eleştiriler, bu paradigmanın giderek artan etkisinin, düşüncelerdeki netlik kadar da bir

---

8 *A.g.e.*, 282, 291.

9 Bkz.Ronald Terchek, "Positive Political Theory and Heresthetics: The Axioms and Assumptions of William Riker," *The Political Science Reviewer,* 1984, 62. Ayrıca Riker hakkında bkz. Albert Weale, "Social Choice versus Populism? An Interpretation of Riker's Political Theory," *British Journal of Political Science* 14, no. 3 (Temmuz 1984): 369–385; Iain McLean, "William H. Riker and the Invention of Heresthetic(s)," *British Journal of Political Science* 32, no. 3 (Temmuz 2002): 535–558.

tür zorbalık zihniyetine dayandığını ileri sürmekteydi. Ama eleştiriler ciddiye alınmıyor, eleştirenler metotları anlayacak eğitimden geçmemiş kimseler olduğu için olup biteni anlamadıkları ileri sürülüyordu. Hep kendi gruplarını destekledikleri için, iş atamalara geldiğinde kendi gruplarından ikinci sınıf birini mutlaka başkalarına tercih edecekleri iddiaları da güçlenmekteydi.[10]

Teorileri yalnızca ekonomik modele basit bir zorlama olmanın hayli ötesindeydi. Ekonominin bir meslek alanı olarak gelişmesine, özçıkarlar varsayımlarının dar anlamda ele alınması katkıda bulunmuş, böylece aynı sınırlamalarla karşılaşan ve aynı tercihlere sahip olan bireylerin her zaman aynı seçimi yapacakları ileri sürülmüştü. Amaçlar da, onlara ulaşmak için gerekli kaynaklar da, parasal şekilde ifade edilebilir, gündelik ekonomik hayatta birbiriyle kıyaslanabilecek çok sayıda işlem bulunabilirdi: Örneklem ne kadar büyükse, anomali davranışları önemini o kadar kaybediyor, gözlemlenebilecek paternler ve ilişkiler o kadar göze çarpar hâle geliyordu. Riker, Chicago Okulunun sağlam piyasa ekonomisinden etkilenmişti ve kendi orijinal Rochester müfredatında bu da vardı. Ama oyun teorisini ana akış ekonomistlerinden önce benimsemişti ve ekonomiyi (unsurlara mekanik rasyonalite atfeden bilim) politikadan (rasyonalitenin bilerek ve kasten uygulandığı alan) arasında ayrım yapma konusunda çok dikkatliydi ve bu da diğer aktörlerin tam tersiydi. Oyun teorisinin temeli buydu ve kullanımında da Riker'ın okulu, liderlik etmekten çok takipçi durumundaydı.

Teorisyenler giderek daha iddialı hâle gelirken, örneklemi kalabalık, değişkenleri daha az olan ve en değerli olduğu sayılan alanlardan uzaklaşarak, küçük örneklemleri olan, çok değişkenli alanlara doğru kaymaktaydılar.

---

10 Jonathan Cohn, "The Revenge of the Nerds: Irrational Exuberance: When Did Political Science Forget About Politics," *New Republic*, 15 Ekim 1999.

Orada uluslararası ilişkiler konusu da vardı. Alternatiflerde doğal bir sınırlılık olmayınca, yaklaşım bocalamaya başladı, çünkü net özçıkarların da, optimum stratejinin de belirlenmesi zorlaşıyordu. Bulguların yüksek bir özgüvenle ilan edildiği alanlarda bile – örneğin seçim araştırmaları gibi – koşulların altında gizli bazı varyasyonlar, erişilen bulguları güvenilmez hâle getiriyordu. Ortam ne kadar istikrarlı olursa, içinde yer alan davranışlar da o kadar daha düzenlilik göstermekteydi. Ama ortam belirsizleştikçe, aktörlerin seçilebilecek rasyonel bir yol görebilmesi daha zor hâle gelmekteydi. Peter Ordeshook ile birlikte yazdığı ders kitabında Riker bir gözlemde bulunuyor, "seçeneklerin sayısı sonsuz olunca ve her seçeneğin seçilmesinin getireceği sonuçlar da belirsizlik içerince, her yapılan seçimin hatalı olabileceğini" söylüyordu.[11]

Eğer ancak bazı tür çözümler gözle görülebilir haldeyse, o zaman problemlerin ancak bazıları ele alınabilir demekti. En duyarlı olanları, en dar olanlar, modelde mümkün olan en az faktörü bulunduranlar olacaktı. Ampirik validasyona kalkışan olursa, ölçülebilir şekilde yer alan, yani yeterli miktarda karşılaştırılabilir olay içerenlerle ilgili veri dizileri gerekecekti. Bulgular belki modelden dedüksiyon yapılan noktalarla ilgili (matematiksel bezemelere rağmen) bulgular çıksa bile bunların kanıt sayılabilmesi nadirdi. Modele kolaylıkla uymayan ya da kolaylıkla ölçülemeyen faktörlerle ilgili olarak belki sebep-sonuç ilişkisi bir rol oynamış olabilirdi. Amaçlara ulaşıldığı zaman bile bunun seçilen eylemlerden ötürü mü, yoksa şans eseri, rastlantı sonucu ya da dış bir etkenin müdahalesinden kaynaklanmış mı olduğundan emin olmak her zaman mümkün değildi.

Doğal bilimlerde kanunlar konabiliyordu. Parçacıkların serbest iradesi olmadığına göre, sebep-sonuç açıkça

11 William Riker ve Peter Ordeshook, *An Introduction to Positive Political Theory* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973), 24.

görülebiliyordu. Ama isteğe bağlı davranan unsurlarla uğraşırken buna olanak yoktu. Normalde belli bir cevap getiren tehditlerle iknalar, bazen bambaşka bir sonuç çıkarabilirdi. Söz konusu olan, çok sayıda, küçük ve karşılaştırılabilir işlemleri etkilemekse (ekonomide çoğu zaman olduğu gibi), bunun önemi olmayabilirdi. Ama politikadaki araştırmaların formel ve matematiksel standartlara uyması gerektiğini iddia ederken, öncelik sorulan soruların kalitesine ve cevapların değerine verilemezdi. Eleştirenlerden biri şöyle bir gözlemde bulunuyordu: "Çekilen zahmet, birikim kanununun etkisindedir; matematik boyutlara ne kadar fazla emek harcanırsa, diğer (daha önemli) boyutlara o kadar daha az harcanır."[12] Oyun teorisyenleri bu sınırlılıkları ele aldıklarında, ya teorinin sıkışık alanından çıkmak ya da o sınırları, ancak uzmanların anlayıp izleyebileceği kadar karmaşık düzeylere itmek zorundaydılar.

Siyasal bilimlerde rasyonel aktör teorisinin en ciddi sorunlarından biriyle ilgili olarak Donald Green ile Ian Shapiro da şöyle bir gözlemde bulunuyordu: Bunca çabaya rağmen, politikayla ilgili öğrenilebilenler *son derece azdır.*[13] Rasyonel seçim teorisinin sadece bir standart problemini ele aldılar. Teorisyenlerin iddiasına göre, seçimde sandığa gidip oy vermek irrasyoneldi, çünkü bu işe yatırım yapılacak zamanın, tek bir oyla sonucu değiştirme gibi azıcık etkiyle karşılaştırılması gerekirdi. Ama insanlar yine de akın akın gidip oy kullanıyordu. Teorinin çekirdek iddiasına bakmadıkça, bu bulgu ortaya çıkan

---

12 Richard Langlois, "Strategy as Economics versus Economics as Strategy," *Managerial and Decision Economics* 24, no. 4 (Haziran-Temmuz 2003): 287.

13 Donald P. Green ve Ian Shapiro, *Pathologies of Rational Choice Theory: A Critique of Applications in Political Science* (New Haven, CT: Yale University Press, 1996), X. Bir tek karşı saldırı oldu: Jeffery Friedman, ed., "Rational Choice Theory and Politics," *Critical Review* 9, no. 1–2 (1995).

durumla nasıl uyumlandırılabilirdi: Çıktıları izah edecek cevaplardan birini alaya aldılar. "Psişik tatmin" belki rol oynamış olabilirdi, ama neden o olsun da diğer tatminler olmasın? Ayrıca bu tatminin kaynağı neydi? Bir davaya ilgi duymak mı, demokrasilerin oy kullanmaya dayalı olduğu inancı mı, yoksa adayların kalitesi mi? Teorinin buna iyi bir cevabı yoktu. Ortaya ilginç bir bulgu çıktığında, teorinin dışında bir yerden cevap bulmak gerekiyordu. Stephen Walt rasyonel aktör modelinin uygulanışını uluslararası ilişkiler teorisi bağlamında gözlemlediğinde, "artan teknik karmaşıklığın, içgörülerde buna karşılık gelen artışla" karşılanamadığını görmüştü. Karmaşıklık, kilit varsayımların hepsini gömüyor, teorilerin değerlendirilmesini zorlaştırıyordu.[14]

Kuhn yanlısı birinin bu soruna cevabı, "Teori, uyumsuz gerçekler yüzünden reddedilemez," şeklindeydi. "Ancak o teorinin yerine daha üstün bir başka teori konulabilir."[15] Ama bu da, genellikle kuşkulu modellerden türetilmiş spekülatif hipotezlerin saygınlığını daha da abartan bir tutumdu. Bu teorilerin matematiksel olarak ele alınabilir olması, onları doğal bilimlerdeki eş-düzey teorilerin düzeyine çıkaramazdı.

Koalisyonlar Oluşturmak

Riker'ın yeni yaklaşımını dünyaya ilan eden kitap, koalisyon oluşturulmasıyla ilgiliydi. Oyuncular arasındaki iletişimin yapısına ek olarak, bunun oyunun içinde mi, yoksa oyun sınırlarının dışında işlerlikte olan bir şey mi olacağı, oyun teorisinin en sorunlu konularından biriydi. Eğer başlangıçta konan varsayım özerkse, rasyonel bireyler sosyal bağlardan ve kültürel referanslardan arınmış durumday-

14 Stephen Walt, "Rigor or Rigor Mortis? Rational Choice and Security Studies," *International Security* 23, no. 4 (İlkbahar 1999): 8.

15 Dennis Chong alıntısı, *The Revenge of the Nerds.*

sa, empati diye bir şeyi varsaymak olanaksızdı, işbirliği de doğal eğilimlere değil, yalnızca durumların mantığına bağlı olacaktı. Von Neuman ile Morgenstern, oyuna birden fazla oyuncu katıldığında koalisyonların nasıl kurulabileceği konusunda öğütlerle ortaya çıkacaklarını vaat etmiş, ama böyle bir şey çıkaramamışlardı. Üç ya da daha çok oyuncuyla ('n' sayıda oyuncuyla), basitleştirici varsayımlarda bulunmak daha da zorlaşıyordu. Çıkar çatışmaları daha az belirgindi. Üç oyuncu durumunda, ikisi anlaşıp birlikte hareket ederlerse, kazanırlardı. Böyle bir koalisyon oluştuğunda, hesaplama, iki kişilik minimax çözüm oyunundaki kadar basitti. Esas zorluk, zayıf oyuncular için rasyonel yolun güçlüye karşı birleşmek mi (dengeleme), yoksa güçlüyle birleşmek mi olduğunu bulabilmekti. Çok sayıda alternatif koalisyonlar istikrarlı olabileceğine göre, yöntemsel olarak tüm potansiyel koalisyonları inceleyip optimum stratejiyi öyle bulmak gerekecekti.

Riker kitabını yayınlamadan hemen önce, William Gamson, koalisyonlar konusunda formel bir teori geliştirmeye çalışmıştı. Problemin iki kişilik oyuna indirgenmesi gerektiğini kabul ediyordu. Koalisyonları "geçici, kaynaklara dönük, farklı amaçlara sahip bireyler arasındaki ittifaklar" olarak tanımlamaktaydı. Büyük olasılıkla, güç kazanmak için bir araya gelecekler, diyordu ve kast ettiği anlam da, gelecekteki kararları kontrol edebilme yeteneği kazanmaktı. Bunu da başaracaklardı, çünkü ortak kaynakları, diğer birimlerinkinden ya da diğer koalisyonlarınkinden daha fazla olacaktı. Bileşen parçaların amaçlarından bazıları uyumlanmaz olacaktı, ama yine de kendilerinin olana odaklanacaklardı. Beri yandan, kimin kiminle bağ kuracağını önceden bilmek için, belli bir kararla en yakından ilgili kaynakları anlamak, bunların dağılımını ve alternatif koalisyonların taraflara ne kazançlar getireceğini de anlamak gerekecekti. Gamson'un

bulgularına göre, oyun teorisi ortaya çok fazla sayıda sonuç koyuyordu. Onun genel hipotezi, koalisyona katılanların kendi getirdikleri katkılarla orantılı paylaşım bekleyecekleri yolundaydı. Bunun da "karşılıklılık" anlayışına ve adım adım eşleştirmeler yapıp bunu karar noktasına varıncaya kadar sürdürmeye bağlı olacağını öneriyordu.[16]

Riker bunu daha da ileriye götürüp güçlü bir önermede bulundu. Yasama sırasında oluşan koalisyonları inceleyerek, eksiksiz ve başarılı koalisyonların "minimal" olduğunu, yani kazanmaya yetecek kadar büyük olup, aşırı büyük olmayacağını ileri sürdü, ek olarak da, katılımcıların mükemmelliği ve eksiksizliği azaldıkça, kazanmak için daha çok katılımcıya ihtiyaç olacağını söyledi. Bu "yalın model"in, her ne kadar ideoloji ve gelenek kavramlarını dışlıyor olsa da, oldukça geçerli olduğunu bulguladı.[17] Ama 1960'ların sonlarında da, "koalisyonlar teorisinin geliştirilmesine harcanan enerji, geçerliliğini ölçmeye harcanandan çok daha fazla olmuştur," sonucuna vardı.[18] Oyun teorisinin, aşırı sayıda potansiyel girdiler ve çok sayıda muhtemel çıktılar bulunduğunda ne derece sınırlı olduğu bir kere daha ortaya çıkmıştı.

Riker koalisyonlarla ilgili kitabında, "Rasyonel politik insanın istediği, bence, kazanmaktır," diyordu. "Bu amaç, güç kazanma isteğinden çok daha spesifik ve çok daha belirlenebilir bir amaçtır." Bu konu, sonu sıfır olma sorununu ortaya getirmekteydi. Çoğu politik kişiler için bu sorun ancak dar anlamında alındığında geçer-

---

16 William A. Gamson, "A Theory of Coalition Formation," *American Sociological Review* 26, no. 3 Haziran 1961): 373–382.

17 William Riker, *The Theory of Political Coalitions* (New Haven, CT: Yale University Press, 1963).

18 William Riker, "Coalitions. I. The Study of Coalitions," içinde, David L. Sills, ed., *International Encyclopedia of the Social Sciences, cilt 2* (New York: The Macmillan Company, 1968), 527. Aktarılan Swedberg, *Sociology and Game Theory*, 328.

liydi ve koalisyon kurma konusundaki tutumların en iyi olasılıkla "istemeyerek" gerçekleşeceğine işaret ediyordu. Böyle olunca da, yazarın rasyonaliteyi tanımlarken güce atıf yapmamasına izin veriyor, böylelikle kafasındaki politik kişiyi belli bir kişiliğe sahip olarak gördüğünü belirtiyordu: "Kazanmak isteyen insan, aynı zamanda insanlara kendiliğinden yapmayacakları şeyi yaptırmak da ister. Her durumu kendi avantajına kullanmak ister. Aynı zamanda belirli bir durumda başarılı olmak da ister."[19] Aslında Riker'ın demokrasi anlayışı dikkate alındığında, sıradan seçmenin siyasal eylemine verdiği önem sınırlıydı. Onun baktığı yer, siyasi seçkinler arasındaki kilit oyunculardı. Gerçi tartışılabilir, ama oyun teorisinin ekonomide en iyi işlediği yer nasıl oligopollerse, yani oyuncu sayısının az olduğu yerlerse, bu tür siyasal bilimin de en iyi işlediği yer oligarşilerdi.

Teorinin daha geniş alanlardaki durumlara nasıl uygulanabileceğini ortaya koyma yolunda önemli bir girişim, Mancur Olson'dan geldi; o da, özçıkarını düşünen rasyonalite mantığının işbirliği konusunda yol açacağı sonuçlara ilgi duyuyordu. Marx paylaşılan çıkarları politik güce dönüştürmenin bir yolu olarak sınıf bilincini öne çıkarmışken, Olson, kalabalık ve dağınık bir grubun bir politik güç olarak eylemde bulunmasının zorluklarına işaret etmekteydi. Bunun nedeni, her bireyin, kamu çıkarlarına (yani bir avuç insanın paylaştığı değil de, kolektif olarak paylaşılan çıkarlara) yapacağı katkının getireceği marjinal çıkarları değerlendirecek olmasından kaynaklanıyordu. O çıkarlar normalde marjinal maliyetten daha az olacağı gibi, üstelik de kendi katkıları pek az bir fark yaratacaktı. Demek ki başkalarıyla işbirliği yapmak, grup kalabalık bile olsa, irrasyoneldi, kolektif amaca böyle varılamazdı: "Eğer bir zorlama yoksa ya da bireyleri ortak çıkarlara göre hareket ettirecek başka bir spesifik metot

19 Riker, *Theory of Political Coalitions*, 22.

yoksa, özçıkarlar peşinde olan rasyonel bireyler ortak çıkarlara ya da grup çıkarlarına göre hareket etmeyeceklerdi." Bireyin rasyonel özçıkarı aslında, katkıda bulunmaktan çekinmek ve başkalarının çalışmasından yarar sağlamak yolunda olacaktı.[20]

"Beleşçi" problemi diye bilinen şey, örneğin bir askeri ittifak içinde, kendine koruma sağlayan, ama havuza az bir kaynak koyan üyenin durumu gibidir. Olson 1960'larda RAND'da danışman olarak çalışırken bu noktaya güçlü iddialarıyla işaret etmişti. NATO'nun küçük üyelerinin "kolektif çıkarlara ek katkılar yapma konusunda pek az özendirici görebilmeleri ya da hiç görememeleri" nedeniyle, yükler orantısız biçimde paylaşılmak zorunda kalınmıştı.[21] Ortak bir çıkar var olsa bile eğer siz eylem yapsanız da, yapmasanız da, nasıl olsa gerçekleşecek gibiyse, siz hiç bedel ödemek zorunda olmazsınız. Ama bunun tersine, bir bireyin eylemi gerçekten fark yaratacaksa ve getirisi de maliyetini aşacaksa, o zaman o ortak çıkarı sağlamak için eyleme geçmek rasyoneldir. Bu nedenle Olson bazı bakımlardan elit diyebileceğimiz bir teori sunmuş oluyordu, çünkü küçük ve konsantre durumda bulunan ve ellerinde kaynakları olan grupların etkileme güçlerini nasıl sürdürebildiklerini açıklamış oluyordu. Çoğunluğun çıkarı belki onlarınkinin tam tersi olabilirdi, ama dağınık ve saçılmış durumdalarsa, etkileri silikleşirdi.

Açıklamanın bir bölümü, sosyal maliyetleri ve yararları dikkate almayı gerektiriyordu. Oy verme zahmetine gir-

---

20 Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965); Iain McLean, "Review Article: The Divided Legacy of Mancur Olson," *British Journal of Political Science* 30, no. 4 (Ekim 2000), 651–668.

21 Mancur Olson ve Richard Zeckhauser, "An Economic Theory of Alliances," *The Review of Economics and Statistics* 48, no. 3 (Ağustos 1966): 266–279.

meyen ya da sendikaya kaydolmayan bir birey, arada fark edilmeyebilirdi, oysa küçük bir grup aktif kampanya yürütürken durum farklı olabilirdi. Olson buna dayanarak, diyelim ki, motor imalatçılarının nasıl bir araya gelip oto fiyatlarının yüksek kalmasıyla ilgili devlet önlemlerine yönelik lobi oluşturabildiğini, ama çok sayıda tüketicinin o fiyatları düşürmek için birlikte hareket etmesinin zor olduğunu da açıklayabiliyordu. Kolektif çıkarlar herkesi etkilerdi, ama lobi yapabilecek konumda bulunanların çıkarına işlemesi daha büyük bir olasılıktı.

Sosyal baskılar bir kere kabul edilince, bu sefer çıkarların nerede yattığı sorusu daha problemli olmaya başladı. Şeref ve lekelenme sorularının sosyal olarak geçerliliğini kanıtlamak gerekiyordu. Sosyal bağlamın dışında bunlar anlamsız şeylerdi, ama bu da, bağlama göre değişebilecekleri anlamına geliyordu. Çıkarların dar bir alanda, örneğin para ve güç gibi görülüp izlendiği bir teori, zarafetini ve tutumluluğunu korur, ama mutlaka gerçekçi olduğu söylenemez. Çeşitli tiplerdeki çıkarlar aslında teoriye zarar vermez, bunun için o çıkarların peşine etkin biçimde düşmek yeter, ama o da zarafetten ve tutumluluktan kaybettirir.

İşbirliğinin Gelişmesi

Oyun teorisinin en bencil çıkarlar dışında, diğer çıkarlarla başa çıkamayacağı da tümüyle doğru değildir. Oyun teorisini stratejik bir araç olarak ele alan bir tezin yazarları, teorinin ilk ortaya çıkışıyla (1991) ikinci (2008) savunuluşu arasındaki farklardan birinin "stratejik durumlarda işbirliğinin oynadığı önemli rolün tam olarak anlaşılmış olmasıdır," demektedirler.[22] Sosyal davranışın

22 Avinash K. Dixit ve Barry J. Nalebuff, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life* (New York: W. W.

gelişmesi konusunda bir oyun teorisi anlayışı oluşturmanın yollarından biri, söz konusu oyunlar kanalıyla ilerlemektir, bu da Robert Axelrod'un *The Evolution of Cooperation* (İşbirliğinin Evrimi) adlı çalışmasında en güçlü ifadesini bulmaktadır. Bu kitabın doğuşu ilginçtir. İzini Anatol Rapoport'a kadar sürmek mümkündür. Rapoport oyun teorisine gösterilen yoğun ilgiyi, yine aynı derecede yoğun bir anti-militarizm ile bir araya getirmektedir. Von Neuman'ın, tam da ikisi matematiksel biyoloji konusunda görüşmeler yaparken, Sovyetler Birliği'ne karşı bir önleyici savaştan yana olduğunu öğrenmesi, hayatının dönüm noktası oldu, diye bilinmektedir. Rapoport 1964'te, Schelling gibi stratejistlerin oyun teorisini yanlış kullandığına dair bir polemik yayınlamıştır.[23] Michigan Üniversitesindeyken (yani Vietnam Savaşını protesto etmek amacıyla Toronto'ya geçmesinden önce), rasyonel işbirliği teorileriyle ilgili teorik "çözüm"lerin geçerliliğini araştırma amacıyla deneysel oyunları aktif şekilde desteklemişti. Michigan'da çalışmayı sürdüren ekip arkadaşları arasında Robert Axelrod da vardı ve onun da geçmişi, savaş karşıtı aktivisti olduğunu gösteriyordu.

Axelrod bilgisayarların oyun teorisi deneylerinde kullanılabileceği bir turnuva oluşturulabileceğini öngördü. Uzmanları 'kısasa kısas' biçiminde oynanacak bir *mahkûm ikilemi* oyunu için program yollamaya davet etti. Oyun iki yüz kere tekrarlanabilir, işbirliğine dayalı bir çıktı sağlamak için bir öğrenme ya da sinyalin mümkün olup olmadığına bakılabilirdi. Kazananın Rapoport tarafından gönderilen basit bir program olmasında belki de şaşılacak bir şey yoktu. Kural, oynamayı sürdürmek-

Norton, 2008), x.

23 Anatol Rapoport, *Strategy and Conscience* (New York: Harper & Row, 1964). Schelling'ın cevabını onun şuradaki değerlendirmesinde görebilirsiniz. *The American Economic Review*, LV (Aralık 1964), 1082–1088.

ti, o da taraflardan birinin mutlaka rakibinin bir önceki oyunda yaptığını yapmasını gerektiriyordu. İlk emir "işbirliği yap" şeklindeydi ve peş peşe işbirliği çıktıları doğal olarak akmaya başlıyordu. Buradaki mesaj, işbirliği davranışının "teşvik edici, bir bakıma bağışlayıcı yumuşak kurallar" altında gelişebileceğiydi.[24] Bu durum, Soğuk Savaş gerilimi içinde de işbirliği olanaklarının bulunabileceğine işaret ediyordu ve insandaki iyiliğin amoral rasyonaliteye karşı galip geleceği yolundaki iddialara dayalı olmamak gibi de büyük bir avantajı vardı. Başlangıçtaki biraz kritik varsayımlar dışında, süreç artık bilgisayara bağlıydı ve insan eli değmiyordu. Teorinin bencillik varsayımıyla karşılaştırıldığında, Axelrod bize işbirliğinin rasyonel olabileceğini söylemekteydi.

Bunun stratejistler açısından bir değeri var mıydı? Varsayıma göre, işbirliği iyi bir şeydi, tek istisnası da, iyi olmadığı açıkça belli olan örneklerdi (karteller gibi). Kitap, yardımseverliğe ve karşılıklılığa bir methiye gibiydi. Axelrod işbirliğini sağlamak için dört kural getiriyordu. Birincisi, imrenmemek, kıskanmamaktı ... yani görece kazanımlara değil, 'mutlak' olana razı olmak, kendiniz işi iyi yapıyorsanız, başkasının daha iyi yapıyor olmasına kaygılanmamak. İkincisi, ilk kaçak siz olmayın, çünkü bir işbirliği mantığı yaratmaya ihtiyacınız var. Üçüncüsü, bir başka oyuncu kaçarsa, karşılık verin ki misillemenize güven doğsun. Sonuncusu da, fazla kurnaz olmayın, çünkü ötekiler niyetinizin ne olduğundan emin olamazlar. Axelrod aynı zamanda uzun vadeli perspektifin önemini de işaret etmişti. Uzun süredir bir ilişkinin içindeyseniz, o zaman işbirliğine devam etmek, arada sırada bası tökezlemeler olsa da, akla yakındır, ama kısa süreli karşılaş-

24 Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984), 177. Bölümün alıntısı: Mirowski, *Machine Dreams:* bkz. bölüm 12, n. 11, 484–487.

malarda buna yöneltecek pek bir teşvik yoktur. Kaçmakla kaybedilecek şey zaten azdır.

Axelrod'un analizi, stratejinin genellikle ele aldığı anlaşmazlıklarla da ilgisiz sayılmazdı; özellikle de genel bir düşmanlık ya da rekabet havasına rağmen, içinde önemli işbirliklerini de barındıran durumlarla yakından ilgili olduğu da söylenebilir. Ama kısasa kısas yaklaşımının spesifik biçimleri, mahkûm ikilemindekine de benzer olan durumlarda bile, tekrarlaması kolay şeyler değildi. İki taraf arasında simetri olması son derece nadir bir durumdu, işbirliği olsun, kaçmak olsun, atılacak adımların etkisi aynı olamazdı. İşbirliği farklı türlerdeki çıkarların değiş-tokuş edilmesine dayalı olabileceği kadar, değerleri aynı olanlar arasında da yer alabilirdi. Bu nedenle de işbirliğinin gelişebileceği pek çok yol vardı; yukarda anlatılan mahkûm ikileminde olduğu gibi, takasta da olabilirdi. Axelrod turnuvasının güçlendirdiği bir önemli nokta daha vardı. Stratejilerin değerlendirilmesi, bir tek karşılaşmada değil, zaman içinde, bir dizi angajmanın sonunda yapılmalıydı. Kurnaz olmak bu nedenle akıllıca olmamaktaydı. Diğer oyuncuyla ilgili çıkarımlar yaparken karmaşık metotlar kullanan oyuncuların genellikle yanıldığı görülmekteydi. Başkasının nasıl davranacağını yorumlarken, kendi hareketlerimizin ona etkisini dikkate almamak zordur. Aksi halde, karmaşık sinyalleme olduğu varsayılan şey, basit, rastgele mesajlar da olabilir.

Dennis Chong da yine oyunları kullanarak (ama mahkûm ikilemi değil, güven oyunları) medenî haklar hareketini incelemiş, Olsun tarafından ortaya atılan rasyonel katılım konusunu "kamu ruhuna dayalı kolektif aksiyon" başlığı altında ele almıştır. Başlangıçta yararsız jestlere kalkışmakta isteksizlik, daha sonraları da kişisel risk alma konusunda ürkeklik nedeniyle, başkaları protestonun yükünü taşırken uzak durma durumlarına tanık olmuştur. Bu tür kolektif aksiyon için ortada somut teşvik

nedeni yoktur. Ama "sosyal ve psikolojik" yararlar söz konusudur. Eğer katılmamak kişinin "şöhretinin lekelenmesine, kendisinin silikleşmesine, toplumdan dışlanmasına yol açabilecekse, o zaman kolektif girişimlere katılmanın uzun vadeli getirileri" söz konusudur.

Chong stratejiye tek başına bir olayın merceğinden bakmanın zorluğunu da kaydetmiştir (oyun teorisinin yöneldiği tür karşılaşmalar da görünüşte öyledir). Uzun vadeli düşünebilmek için "kişinin toplumdaki diğer üyelerle tekrar tekrar temasta olması" gereklidir. Kolektif hareketlerin karşılaştığı zorluk, olayı başlatmaktır. Chong'un modeli, liderlerin nereden ortaya çıktığını izah edememektedir. "Özerk" hareket etmektedirler ve başarıdan da, takipçilerin arkalarında olduğundan da emin olamadan işe girişmektedirler. İlk takipçilerden emin olup ilk adımı attıktan sonra, ama somut bir sonuç alınmadan önce, bir tür sosyal sirayet nedeniyle ivme oluşmaktadır. Bu durum, sonuca giden yolu açmakta, o sonuç belki daha doğrudan, tarihsel gözlemle de ulaşılabilecek bir sonuç olmaktadır, çünkü "güçlü organizasyonlar ve etkili liderler" ile yetkililerden gelen "sembolik ve kapsamlı imtiyazlar" bir araya gelmiş olur. Bunlara ek olarak, tedbirli davranmak da yararlıdır; özellikle "bir toplumda kolektif harekete yol açabilecek olaylar zincirini önceden tahmin etmeye yarayan objektif faktörleri" belirlemek konusu önemlidir.[25]

Problem rasyonel seçimde kullanılan metotların ilginç ve önemli içgörülere ulaşamaması değil, bu kadar çok sayıda gerçekten ilginç soruların gelmesine ihtiyaç duyulmasıydı. Tercihler (kâr ya da gücün maksimize edilmesi) birçok durumdaki aktörlerin çoğu için genellikle yararlı şekilde işleyecek olanlardan seçilmiyorsa, o zaman ancak aktörlerin kendileri başarmak istediklerini ve beklentile-

25 Dennis Chong, *Collective Action and the Civil Rights Movement* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), 231–237.

rinin neler olduğunu ya da başkalarının tepkilerinin nasıl olduğunu izah edebilecek durumda olurdu. Bunun anlamı da, teori daha işlemeye başlamadan önce ona çok şeyin bildirilmiş olması gerektiğiydi. Robert Jervis'in de gözlemlediği gibi, "aktörlerin değerleri, tercihleri, inançları ve kendilerini tanımlayışları hep modelin dışındaydı ve analiz başlamadan önce aktarılmış olmalıydı."[26] Gündelik ihtiyaç fonksiyonlarını veri kabul etmektense, bunların nereden geldiğini ve farklı bağlamlar içinde nasıl değişebileceklerini anlamak önemliydi. Herbert Simon, "Bizim yalnız insanların alternatifler konusunda nasıl mantık yürüttüğünü anlamakla yetinmeyip, önce o alternatiflerin nereden ortaya çıktığını anlamamız gerek," şeklinde gözlemde bulunmuştu. "Alternatiflerin yaratılma süreci nedense araştırma amaçları arasında biraz unutulmuşa benziyor."[27]

Bu nokta, William Riker'ın entelektüel trajektörüyle izah edilebilirdi. Onun yaklaşımında bireylerin basit özçıkarlarla, örneğin para ve prestijle motive olacağının varsayılmaması her zaman önemli olmuştu. Riker bireylerin daha duygusal ya da etik düşüncelerle de motive olabileceğini ihmal etmemişti. Yani ihtiyaçlar öznel olabilirdi, bu da oyuna sokulan tercihlerin önceden saptanması gereğini güçlendiriyordu.[28] Riker aynı zamanda oyunun yapısının da büyük fark yaratabileceğinin altını çizmişti. Eğer riske giren konular şu ya da bu şekilde çerçevelenmişse, aynı oyuncular için bile alternatif olanaklar açılabilirdi.

1983'te American Political Science Derneği başkanlığından ayrılırken verdiği bir konuşmada Riker üç anali-

---

26 Robert Jervis, "Realism, Game Theory and Cooperation," *World Politics* 40, no. 3 (Nisan 1988): 319. Ayrıca bkz. Robert Jervis, "Rational Deterrence: Theory and Evidence," *World Politics* 41, no. 2 (Ocak 1989): 183–207.

27 Herbert Simon, "Human Nature in Politics, The Dialogue of Psychology with Political Science," *American Political Science Review* 79, no. 2 (Haziran 1985): 302.

28 Albert Weale, "Social Choice versus Populism? ," 379.

tik adım belirlemekteydi. Birincisi "kurumlar, kültür, ideoloji ve geçmiş olaylar" tarafından yüklenen baskıları, yani bağlamı belirlemekti. Rasyonel modeller ikinci adımda geliyordu, o da "baskıların içindeki yarar maksimizasyonundan gelen kısmi dengeleri" belirlemekti. Üçüncü adım katılımcıların yaratıcı eylem ayarlamalarını belirleyerek fırsatlarını daha iyileştirmeleriydi." Burada, bu üçüncü adıma ne yazık ki, fazla bir çaba yöneltilmemiş olduğuna dikkat çekiyordu. Bu alan onun "herestetik, politik strateji sanatı" diye adlandırdığı alandı. Kelime Yunanca köklerden geliyor, 'seçmek' anlamında kullanılıyordu. Mukayeseli cehalet alanları olarak sunduğu listede, "politik anlaşmazlıklarda alternatiflerin nasıl değiştirildiği" ve "kampanyaların ana özelliği olan söylem içeriği" de vardı.[29] Bu araçlar önemliydi, çünkü politikacıların çevreyi yapılandırma ve kendi gündemlerine başkalarının cevabını isteme yolu buydu. Kendi mantığı içinde bir durum yaratarak varlıklarını sürdürmekteydiler. Başkalarını kendileriyle koalisyonlar, ittifaklar kurmaya ikna etmek için kullandıkları araçlar bunlardı. Böyle olunca, alan da Riker'in daha önce bayrağını dikmiş olduğu yerden uzağa kayıyordu. Simon'ın yorumu şöyleydi: "Keşke yaymaya çalıştığı hurafeleri saklamak için herestetik sözünü icat etmemiş olsaydı diyorum."[30]

Herestetik, dünyaya nasıl bakılmakta olduğunu yapılandırırken bir politik avantaj yaratmakla ilgiliydi. Riker bazı herestetik stratejileri de listelemişti: Gündemi oluşturmak, stratejik oy kullanma (daha az beğendiğine oy verip ondan bile kötü bir durumdan kaçınmaya çalışmak), oy değiş tokuşu, kararların sırasını değiştirmek ve

29 William H. Riker, "The Heresthetics of Constitution-Making: The Presidency in 1787, with Comments on Determinism and Rational Choice," *The American Political Science Review* 78, no. 1 (Mart 1984): 1–16.

30 Simon, "Human Nature in Politics," 302.

durumu yeniden tanımlamak. Başlangıçta bu çeşit manipülasyonları söylemden farklı bir şey olarak görmüştü, oysa bu bir sürü stratejiden kaç tanesinin ikna becerileri olmadan sonuç vereceğini görmek zordu. Riker'ın takipçileri, onun olayı "ikna ve kampanyaların ardındaki bilim"e çevirmekte olduğunu iddia etmekteydiler,[31] ama zaten kendisi de bilimin zorluk çekeceği alanlara doğru gitmekte olduğunu kabulleniyordu. Bu nokta, herestetik konusundaki kitabı olan *Manipülasyon Sanatı*'nın başlığından belliydi. Bunun bir bilim olmadığını açık açık söylüyordu. Başarılı straţejiler yaratmak için âdeta mekanik şekilde uygulanabilecek bilimsel kanunlar yoktu.[32] Ölümünden sonra yayınlanan kitabında, "söylem ve ikna konusunda bildiklerimiz zaten çok az," diye yazmıştı.[33] Riker istatistiksel analizin kendi önerilerini keskinleştireceğine olan inancından asla vazgeçmedi, beri yandan da gündem oluşturma, çerçeveleme ve ikna gibi ilgi duyduğu konuları doğrudan ele alan koskoca bir literatürden kararlı şekilde uzak durdu, çünkü o yazıları "fazla süslü" ve "kolaya kaçma" olarak görüyordu. Ama yine de nice stratejistin öğrencileriyle aynı noktaya vardı – politika oyununda neden bazı oyuncular hasımlarından daha zeki ve daha ikna ediciydi acaba!

31 Amadae ve Bueno de Mesquita, "The Rochester School."
32 William Riker, *The Art of Political Manipulation* (New Haven, CT: Yale University Press, 1986), ix.
33 William Riker, *The Strategy of Rhetoric* (New Haven, CT: Yale University Press, 1996), 4.

37. BÖLÜM

Rasyonel Seçimin Ötesi

Mantık, ihtirasların ancak kölesidir ve öyle de olmalıdır; asla ihtiraslara hizmet ve itaat etmekten başka bir görevi varmış gibi davranamaz.

—David Hume, *İnsan Tabiatı Üzerine Bir İnceleme*, 1740

Rasyonellik varsayımı formel teorilerin en tartışmalı konusuydu. Varsayıma göre, bireyler eğer amaçlarını (bunlar soylu amaçlar olabileceği gibi, nahoş şeyler de olabilirdi) başarmada en vaatkâr yola göre davranıyorlarsa, rasyoneldiler. 18. yüzyıl düşünürü David Hume böyle söylüyordu. Mantığın öneminden emin olduğu kadar, onun kendi motivasyonunu sağlayamayacağından da emindi. O motivasyon çok çeşitli insani arzulardan gelebilirdi: "İhtiras, tamahkârlık, bencillik, kibir, dostluk, cömertlik, dayanışma" gibi şeyler bunlar arasında sayılabilirdi. Bunlar "çeşitli miktarlarda bir karışım oluşturabilir ve topluma dağılmış olabilirdi."[1] Downs'un ifadesiyle, rasyonel adam

1 Alıntı: Martin Hollis ve Robert Sugden, "Rationality in Action," *Mind* 102, no. 405 (Ocak 1993): 3.

"hedefine doğru ilerlerken, kendi bildiği kadarıyla, birim çıktı başına mümkün olan en az nadir kaynak girdisiyle sonuç alabilecek yolu seçerdi." Bunun için aynı zamanda o bireyin bir yönüne odaklanmak, "tüm kişiliğine odaklanmamak" da gerekliydi. Teori, "her bir eyleminin zengin çeşitlikte çıktılara hizmet etmesine de, isteklerin karmaşık olmasına da, hayatın her parçasının duygusal ihtiyaçlara yakından bağlı olmasına da" izin vermiyordu.[2] Riker kendisinin aslında tüm davranışların rasyonel olduğunu iddia etmediğini, ancak bazı davranışların öyle olduğunu "ve bu muhtemelen küçük miktarın da ekonomik ve politik kurumların inşası ve işlemesi açısından kritik olduğunu" yazıyordu.[3] Ayrıca aktörlerin faaliyet gösterdiği ortamlar da – ister milletvekili seçimleri, ister yasama komitesi ya da devrim konseyi olsun – (eğer söz konusu olan yeni bir kurum kurmak değilse) veri olarak kabul edilmeliydi. Bu durumda zorluk, kolektif politik çıktıları izah etmek için bireylerin derecelendirilmesinin kullanılabileceğini, yani "tercihlerin tutarlı şekilde, hep mümkün olan bir dizi çıktıya odaklı, riski ve belirsizlikleri dikkate alan ve beklenen ödülleri maksimize etmeye dönük" olacağının dikkate alındığını ortaya koymaktaydı. Bu kolaylıkla gereksiz tekrarlara yol açabilirdi, çünkü tercihlerin ve önceliklerin görülebilmesi ancak fiili durumlarda yapılan seçimleri incelemekle anlaşılabilirdi.

İnsan davranışını anlamak için en iyi yolun bencil seçimlere bakmak olduğu varsayımının karşısındaki en büyük sorun, durumu gerçeklikle örtüştürmenin her zaman zor olmasıydı. Bilinen bir örneği ele alırsak, araştırmacılar mahkûm ikilemini, ilk tanımlanışında ortaya konan koşullar içinde ele almaya çalışmışlardı.[4] Savcılar acaba

---

2 Anthony Downs, *An Economic Theory of Democracy* (New York: Harper & Row, 1957), 5.

3 Riker, *The Theory of Political Coalitions*, 20 (bkz. bölüm 36, n. 17).

4 Bkz. s. 153–154.

diğer suçluların da devreye girdiği, birbirinin aleyhine ifade verilirse cezanın azaltılmasının önerildiği ortamda bir avantaj kazanabilirler miydi? Kanıtlara bakılırsa, soygun olaylarında öneri, talep, mahkûmiyet ve hapis geçmişlerinin, başka suçlular olsun ya da olmasın bir fark yaratmadığını gösteriyordu. Bundan çıkarılan mantıksal sonuç da, suçluların diğer suçlulardan gelebilecek hukuk dışı cezalarla ilgili tehditleri dikkate aldıklarıydı. Gerçi sorgular sırasında sanıklar birbirinden ayrı koşullarda tutuluyorlardı, ama yine de ilerde karşılaşacaklarını beklemekteydiler.[5] Rasyonel seçimi savunanlara göre, bu gözlemlerin konuyla hiç ilgisi yoktu. İddiaları, rasyonel seçimin gerçekle örtüştüğü değil, sadece bir varsayım olarak teorinin geliştirilmesi açısından işe yaramasıydı.

1990'lara gelindiğinde rasyonalite tartışmalarının bir tür berabere duruma geldiği görülüyor, her iki tarafın da söyleyebilecekleri tükenmişe benziyordu. Ne var ki, yeni araştırmalar olayı yeniden biçimlendiriyor, psikolojiden ve nörobilim'den ekonomiye yeni yeni içgörüler getiriliyordu. Rasyonel seçime yöneltilen standart eleştiri, insanların hiç de teorinin varsaydığı kadar rasyonel olmadığıydı. Türlü zihinsel acayiplikleri, cahillikleri, duyarsızlıkları, iç çelişkileri, beceriksizlikleri, yargılama hataları, aşırı ya da eksik hayal güçleri ve bunlar gibi nice durumları olabiliyordu. Bu eleştiriye verilebilecek bir cevap, rasyonalite standartlarını inatla ve harfiyen uygulamaya gerek olmadığıydı. İnsanları genelde mantıklı, enformasyona duyarlı, açık fikirli ve sonuçları düşünen varlıklar olarak kabul edersek, teori pekâlâ işe yarıyordu.[6]

---

5 Brian Forst ve Judith Lucianovic, "The Prisoner's Dilemma: Theory and Reality," *Journal of Criminal Justice* 5 (1977): 55–64.

6 Örneğin Nalebuff ve Brandenburger, "basit ders kitabında sunulan 'rasyonal insan' görüşünün, iş dünyasındaki karmaşık gerçek dünyaya iyi uymadığını. Ama bu ders kitaplarının kusurudur," diyor. Nalebuff ile Brandenburger'e göre, rasyonel insan, erişebildiği en-

Ama formel bir teori olarak rasyonalite, istenen çıktılarla ilgili spesifik hareketlerdeki olasılıkları istatistiksel anlamda kavramaya dayandığında, ideal ya da tanımlanmış değerlerle, düzenlenmiş tercihlerle, tutarlılıkla değerlendirilmekteydi. O tür hiper-rasyonalite, ancak soyut modelleme dünyasında gerekliydi. Modelleyenler insanların nadiren öyle aşırı rasyonel olabileceklerinin farkındaydılar, ama modellerinin varsayımları basitleştirmeye ihtiyacı vardı. Metotları tümevarımcı değil, tümdengelimci, davranış paternlerini gözlemlemeye verdikleri önem, hipotezler geliştirip onları ampirik testlere tâbi tutmaya gösterdikleri hevesi aşamıyordu. Eğer gözlemlenen, öngörülene benzemiyorsa, ya araştırma daha ileri bir modele kaydırılacak ya da bu olayda neden şaşırtıcı bir sonuç çıktığının izahı gerekecekti. Öngörülen çıktılar belki sezgilere aykırı olabilirdi, ama yine de sezgiyle ortaya konanlardan daha doğru oldukları görülebilirdi.

Gerçekten rasyonel bir eylemin neler gerektirdiği 1986'da Jon Elster tarafından ortaya konmuştu. Aksiyon *optimal* olmalıydı, yani arzuyu, inancı tatmin etmenin en iyi yolu olmalıydı. İnancın kendisi, olabilecek en iyi şekilde biçimlendirilecekti; yani kanıtlara uygun olarak. Toplanmış olan kanıtlar da optimal olacaktı; o da ilk arzuya uygun olarak. Daha sonra aksiyon da *tutarlı* olacak, böylelikle hem inanç hem de arzu iç çelişkilerden kurtulmuş olacaktı. Kişi, kendi fikrine göre eyleme geçmeme ne-

---

formasyondan etkilenmiş olan kendi görüşüne göre ve çeşitli çıktıları nasıl değerlendirdiğine göre, "elinden gelenin en iyisini yapmaktadır." Bu tutum, oyuna çeşitli açılardan bakmayı hatırlamanın önemi demektir. Sözlerinin sonunda, "Bize göre, insanların rasyonel olup olmadığının konuyla ilgisi yoktur," demişlerdir. Kendi metodolojisini biçimlendirmiş ve uygulanmasını potansiyel olarak sınırlandırmış olan temel kavramsal konuyu hep görmezden gelen daha geniş iş çevrelerine, oyun teorisini temsil etme iddiasıyla ortaaya çıkacak bir kitabın, yepyeni bir taze nefes getireceği bellidir.Nalebuff ve Brandenburger, *Co-Opetition*, 56–58.

deni olabilecek diğer arzulardan daha az ağırlığı olan bir arzu için eyleme geçmemeliydi. Son olarak da *sebep-sonuç* testi vardı. Eylemin yalnız arzu ve inanç tarafından rasyonalize edilmesi yetmezdi, ayrıca o ikisinin sonucu olmalıydı. Bu nokta, inançla kanıt arasındaki ilişkide de aynen geçerli olmalıydı.[7]

En basit durumlar dışında, eyleme geçmek için bu kadar çok şey bekleyen kriterle karşı karşıya kalmak, istatistiksel metotları kavramayı ve ancak uzman çalışmalarıyla kazanılabilecek yorum kapasitesi geliştirmeyi gerektiriyordu. Uygulamada, karmaşık veri dizileriyle karşılaşınca çoğu kişi basit hatalar yapmaya başlar.[8] Bu tür yaklaşımın mantıksal taleplerini izleyebilecek yeteneğe sahip bireyler bile bunun gerektireceği boyuttaki yatırımı kabullenmeye hazır olmayabilir ve genellikle de hazır değillerdir. Bazı kararlar gerçekten de, mutlaka doğruyu bulmak için bu kadar çok zamana ve çabaya değmez. Tüm ilgili enformasyonu toplayıp dikkatle değerlendirmek, doğru cevabı tutturmanın getireceği potansiyel kazanımlardan daha fazla kaynak harcar.

Eğer rasyonel kararlar bireylerin toplanan tüm enformasyonu içselleştirip analiz olasılıklarını matematiksel bir hassasiyetle hesaplamak zorundaysa, o zaman da gerçek insan davranışını yakalamak mümkün olmayabilir. Daha önce de gördüğümüz gibi, rasyonel seçim teorisine can veren bilimsel uğraş isteği, ancak aktörler kendi

---

7 Önsöz, Jon Elster, ed., *Rational Choice* (New York: New York University Press, 1986), 16. Green ve Shapiro, *Pathologies of Rational Choice Theory,* 20 (bkz. bölüm 36, n. 13) Elster'i, sıkı kriterlerin araştırmacılara yüklediği yükü göstermeye davet etmektedir. Elster erken dönemde rasyonel seçim savunucusuyken, tutumu biraz soğumuştur.

8 Bireylerin formel akıl yürütmeyi yönetme ve istatistik metotları anlama konularındaki yeteneksizliği için bkz. John Conlisk, "Why Bounded Rationality?" *Journal of Economic Literature* 34, no. 2 (Haziran 1996): 670.

tercihlerini ve çekirdek inançlarını tasnif etmeyi başardıktan sonra harekete geçebilmiştir. Aktörler sonunda, hesaplarının denklemlere ve matrislere dönüştürülebileceği, bunların da, içlerinde değerleri ve inançları taşıyan bireyleri şekillendirebileceği noktaya varırlar. O zaman, kendi yarattıkları dramaları oynamaya hazır olurlar. Formel teorisyenler kendilerini, insan davranışı konusunda daha yanlışsız tarifler aramaya davet eden seslerden etkilenmediler; örneğin insan beynini anlama konusunda kaydedilen hızlı ilerlemelerden fikir almaları için yapılan çağrılara kulak asmadılar. Bir ekonomist sabırla, bütün bunların kendi konusuyla hiç ilgisi olmadığını anlattı. "Ekonomik modelleri bu yolla reddetmek" mümkün değildi, çünkü bu modeller "hiç varsayım yapmıyor ve beyinin psikolojisinden sonuçlar çıkarmıyorlardı." Rasyonalite bir varsayım değil, metodolojik bir tutumdu, bireyi bir unsurun birimi olarak görme kararını yansıtıyordu.[9]

Eğer rasyonel seçim kendi koşulları içinde tartışılacaksa, alternatif metodolojik tutumun da, görülen gerçeğe daha çok yaklaşabildiğini göstermekle kalmayıp aynı zamanda daha iyi teoriler üretebileceğini de göstermesi gerekirdi. İtirazlar ilk olarak 1950'lerin başlarında, Herbert Simon tarafından seslendirildi. Siyasal bilimler geçmişine sahip, kuruluşların nasıl işlediğini da kavramış biriydi. Cowles Komisyonu ile ekonomi alanına girdikten sonra, RAND'da bir tür "put kırıcı" haline geldi. Yapay zekâ konusuna, bilgisayarların nasıl insan kapasitesine erişip onu geçebileceği konusuna büyük ilgi duymaktaydı. Bunlar onun insan bilincinin yapısını düşünmesine yol açtı. Güvenilir davranışsal teorinin, irrasyonellik unsurlarını kabullenmesi gerektiği, onları yalnızca tuhaf

9 Faruk Gul ve Wolfgang Pesendorfer, "The Case for Mindless Economics," A. Caplin ve A. Shotter, eds., *Foundations of Positive and Normative Economics* (Oxford: Oxford University Press, 2008).

anomaliler olarak görmekten vazgeçmesi gerektiği sonucuna vardı. Carnegie Sınaî Yönetim Lisansüstü Okulunda, ekonomist meslektaşlarının "tek tek insan davranışlarını doğrudan ve sistematik olarak gözlemlemekten kaçınmayı neredeyse pozitif bir değer haline getirdiğinden ve kanepe-koltuk iç-değerlendirmeleri şeklindeki ampirizme değer verdiklerinden" yakındı. Carnegie'de neoklasik ekonomiye karşı savaş açtı ve sonunda kaybetti. Kurum içinde ekonomistlerin sayısı ve gücü artmış, onun "bağımlı rasyonalite" fikirlerine pek ilgi gösterilmemişti.[10] Ekonomiden vazgeçip psikolojiye ve bilgisayar bilimine kaydı. Ama zaman içinde, insanların kusursuz enformasyona ve bilgisayar kapasitesine sahip olmadıkları durumlarda aslında nasıl karar verdiklerine ilişkin bu "bağımlı rasyonalite" fikri, durumu inandırıcı biçimde tarif ettiği için kabul edilmeye başladı. İnsan hatalarını kabullenirken, az bir rasyonaliteyle bile varılabilecek öngörülebilirliği görmezden gelmiyordu. Simon insanların optimal-altı çıktıları da mantıksal olarak nasıl kabul edebileceğini, çünkü optimale varmak için aşırı çaba gerektiğini görüyor olduklarını göstermekteydi. En içi çözüme ulaşmak için bezdirici ve tüketici arayışlara girmek yerine, tatmin edecek düzeyde bir çözümü arıyorlardı; Simon da bunu "satisficing" (tatmin + yeterli) sözcüğüyle tarif etmekteydi.[11] İstenmeyen çatışmalardan kaçınmak için, bazı sosyal normlar (tedirginlik verse de) kabul edilebiliyordu. Ampirik çalışmalar güçlü ve tutarlı davranış paternlerini gös-

10 Khurana, *From Higher Aims to Higher Hands*, bkz. Bölüm 32, n. 10, 284–285.

11 Herbert A. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice," *Quarterly Journal of Economics* 69, no. 1 (Şubat 1955): 99–118. Ayrıca bkz. "Information Processing Models of Cognition," *Annual Review of Psychology* 30, no. 3 (Şubat 1979): 363–396. Herbert A. Simon ve William G. Chase, "Skill in Chess," *American Scientist* 61, no. 4 (Temmuz 1973): 394–403.

terdiğinde, bu belki bencil amaçların rasyonel takibini yansıtıyor olabilirdi, ama bazen de bu paternler, insanları sürüyü izlemeye yatkın hâle getiren güçlü geleneklerin etkisini yansıtıyor olabilirdi.

Simon'ın çalışmalarını ilerleten Amos Tversky ve Daniel Kahneman, psikolojiden ekonomiye daha başka içgörüler aktardılar. İnanılırlık kazanabilmek için yeterince matematik kullanarak metodolojilerinin ciddi olduğunu gösterdiler, bu sayede de yeni bir davranışsal ekonomi alanı yarattılar. Bireylerin karmaşık durumlarla başa çıkmak için nasıl kestirme yollar kullandıklarını, "yeterince iyi" süreçlere güvendiklerini, enformasyonu yorumlarken "genel kurallar"ı yüzeysel kullandıklarını ortaya koydular. Kahneman'ın ifadesiyle, "insanlar kendi geliştirdikleri sınırlı sayıda ilkeye dayanarak, olasılıkları değerlendirme ve değerleri önceden kestirme gibi karmaşık süreçleri basit yargısal operasyonlara dönüştürmekteydiler. "Genelde bu 'denemelerden öğrenme' yöntemi enikonu yararlıdır, ama bazen de ciddi ve sistematik hatalara yol açabilir."[12] *The Economist* davranışsal ekonominin fiili karar verme konusunda neler önerdiğini özetlemekteydi:

> [İnsanlar] başarısızlıktan korkar ve bilişsel uyumsuzluğa yatkındır, kanıtlara düpedüz karşı olan bir inanca yapışıp kalabilirler, genelde bunun nedeni yalnızca o inancın uzun zamandan beri inanılan bir şey olması olabilir. İnsanlar inançlarını sabitleştirerek dış desteğe sahip olduklarını iddia edebilmek isterler ve statükoyu korumak için göze aldıkları riskler, daha iyi bir yere varmak için göze aldıklarından fazladır. Konular gruplara ayrılır, bir konuda verilen kararın başka alanları nasıl

12 Amos Tversky ve Daniel Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185, no. 4157 (Eylül 1974): 1124. Ayrıca Bkz. Daniel Kahneman, "A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality," *American Psychologist* 56, no. 9 (Eylül 2003): 697–720.

> etkileyeceği pek düşünülmez. Verilerde bir patern yokken bile bir patern gördüklerini sanır, paternin kendilerine tanıdık gelen bir olayı temsil ettiğini düşünür, farklı özellikleri görmeye, büyük tabloya bakmak yerine yeni gerçekleri incelemeye yanaşmazlar. Olasılıklar hep yanlış hesaplanır, böylece ... insanlar ... çok olası olan bazı çıktıları daha zayıf olasılıkmış gibi görebilir, olasılığı az olmasına rağmen, yine de olabilecek olayları ise hiç olmayacak sayarlar. Ayrıca, kararları tek tek ele alır, daha büyük bir resmin parçaları olarak görmezler.[13]

Özel önem taşıyan şeylerden biri de "çerçeveleme etkileri" olmaktadır. Bunlara daha önce de, Goffman tarafından belirlendiklerini ve medyanın kamuoyunu nasıl biçimlendirdiğini gösterirken değinilmişti. Çerçeveleme, kişilerin seçimlerinin değişen bazı özellikler nedeniyle farklı görülebildiğini açıklamaya yardımcı olmuştur. Bireyler alternatif eylem yollarını, olayın rastgele seçtikleri bir yönüne bakarak karşılaştırırlar, tüm kilit yönleri çerçevenin içine katmazlar.[14] Bir başka önemli bulgu da kaybetmekten kaçınmakla ilgilidir. Bir malın değeri bireyin gözünde, kaybedilecek bir şey olarak baktığında daha yüksek, potansiyel bir kazanım olarak baktığında, daha düşüktür. Davranışsal ekonominin bazı içgörülerini ana akış ekonomi bilimine aktaran ilk kişilerden biri olan Richard Thaler, "zenginleşme etkisi"ni tarif ederken tüketim mallarının satış fiyatının alış fiyatından çok daha yüksek oluşunu örnek göstermiştir.[15]

---

13 "IRRATIONALITY: Rethinking thinking," *The Economist*, 16 Aralık 1999, erişim: http://www.economist.com/node/268946.

14 Amos Tversky ve Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science* 211, no. 4481 (1981): 453–458; "Rational Choice and the Framing of Decisions," *Journal of Business* 59, no. 4, Part 2 (Ekim 1986): 251–278.

15 Richard H. Thaler, "Toward a Positive Theory of Consumer Choice," *Journal of Economic Behavior and Organization* 1, no. 1 (Mart

Deneyler

Rasyonel seçim modeline yönelik bir başka itiraz da, oyun teorisinden türetilen önerileri test eden deneylerden geldi. Bunlar doğa bilimlerindeki 'bağlama dayalı olmaması gereken' deneylere benzemiyordu. İnsanda biliş ve davranışla ilgili ortaya çıkarılan bazı evrensel doğruların kalifikasyona ihtiyacı olduğu ileri sürülmekteydi. Sonuçların dikkate alınması için, deneylerin çoğunun yapıldığı tüm Batılı (western), eğitimli (educated), sanayileşmiş (industrialized), zengin (rich) ve demokratik toplumlarda (baş harfleri WEIRD, anlamı: acayip) gerçek ve geçerli olduğu gösterilmeliydi. Gerçi WEIRD toplumları elbette dünya nüfusunun tümünü temsil edemeyecek bir 'altküme'siydi, ama yine de önemli bir alt kümeydi.[16]

Deneylerin en ünlülerinden biri ultimatom oyunuydu. İlk olarak 1960'larda, pazarlık davranışını araştırmak için kullanılmıştı. Başlangıçtan itibaren deneycilerin canını sıkan şey, bireylerin optimalin altında görünen seçimler yapmasıydı. Kişilerden birine (önerene) bir tutar veriliyor, sonra bunun yüzde kaçının öbürüne (cevap verene) aktarılacağını seçmesi isteniyordu. Cevap veren teklifi kabul edebilir ya da reddedebilirdi. Teklif reddedilirse, ikisi de hiçbir şey kazanamıyordu. Rasyonel özçıkarlara dayanan bir Nash denklemine göre, öneren küçük bir teklif yapmalı, cevap veren de bunu kabul etmeliydi. Uygulamada işe hakkaniyet kavramları karışıyordu. Cevap veren, üçte birden az teklifi hep reddetmekteydi, önerenlerin çoğu ise yarıya yakın bir rakam önerme eğilimindeydi, çünkü karşı tarafın hakkaniyetli bir beklentisi olduğunu tahmin

---

1980): 36–90; "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4, no. 3 (Yaz 1985): 199–214.

16 Joseph Henrich, Steven J. Heine ve Ara Norenzayan, "The Weirdest People in the World?" *Behavioral and Brain Sciences*, 2010, 1–75.

ediyorlardı.[17] Araştırmacılar bu beklenmedik bulguyla karşılaşınca, önce deneylerde bir yanlışlık mı var diye meraklanmışlar, belki de seçenekleri iyice düşünmelerine yetecek kadar zaman verilmiyor, diye düşünmüşlerdi. Ama insanlara daha uzun süre verme ya da rakamları arttırarak oyuna daha ciddi bir hava verme girişimleri de pek az bir fark yaratmaktaydı. Bunun bir varyasyonu olan diktatör oyununda, cevap veren, önerenin teklifini kabul etmekle yükümlüydü. Tahmin edilebileceği gibi daha düşük teklifler yapılıyordu – belki ultimatomda önerilenin ortalama yarısı kadar rakamlar söyleniyordu.[18] Yine de, toplam tutarın % 20'si düzeyinde olsa bile pek küçük rakamlar sayılmazdı.

Sonunda kilit faktörün yanlış hesap olmadığı, sosyal iletişimin yapısı olduğu ortaya çıktı. Ultimatom oyununda cevap verenlere miktarın bilgisayar tarafından ya da rulet çevrilerek belirlendiği söylenmişse, çok daha az bir rakamı kabul ediyorlardı. Eğer insan ilişkilerindeki doğrudanlık daha az olursa, isimler de gizlenmiş olursa, o zaman önerenler daha düşük teklifler yapıyordu.[19] Bir

---

17 Chris D. Frith ve Tania Singer, "The Role of Social Cognition in Decision Making," *Philosophical Transactions of the Royal Society* 363, no. 1511 (Aralık 2008): 3875–3886; Colin Camerer ve Richard H. Thaler, "Ultimatums, Dictators and Manners," *Journal of Economic Perspectives* 9, no. 2: 209–219; A. G. Sanfey, J. K. Rilling, J. A. Aronson, L. E. Nystrom, and J. D. Cohen, "The Neural Basis of Economic Decisionmaking in the Ultimatum Game," *Science* 300, no. 5626 (2003): 1755–1758. Bir araştırma için bkz. Angela A. Stanton, *Evolving Economics: Synthesis,* 26 Nisan 2006, Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 767, 7 Kasım 2007, erişim: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/767/.

18 Robert Forsythe, Joel L. Horowitz, N. E. Savin ve Martin Sefton, "Fairness in Simple Bargaining Experiments," *Game Economics Behavior* 6 (1994): 347–369.

19 Elizabeth Hoffman, Kevin McCabe ve Vernon L. Smith, "Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games," *American Economic Review* 86, no. 3 (Haziran 1996): 653–660.

başka bulgu da, etnisiteye göre bazı değişiklikler olduğuydu. Dağıtılan tutarlar, kültürel olarak kabul edilen hakkaniyet kavramlarının yansımasıydı. Bazı kültürlerde, önerenler mutlaka yarıdan fazlayı önermeye dikkat ediyor, bazılarında da cevap verenler ne denirse densin, kabul etmekte isteksiz oluyorlardı. Alışverişin aile içinde olup olmadığı da fark yaratıyor, özellikle diktatör oyununda bu fark öne çıkıyordu. Oyunu çocuklarla oynamak da, iyilikseverliğin çocukken öğrenilmesi gereken bir şey olduğunu göstermekteydi.[20] Yaşları ilerledikçe bireylerin çoğu, klasik ekonomik teorinin önerdiği bencil kararlardan uzaklaşıp, karşısındakini daha çok kollayan kararlara kayıyorlardı. İstisnalar ise nöral bozuklukları olanlar, örneğin otizmi olanlardı. Böyle olunca, Angela Stanton'un buruk bir ifadeyle belirttiği gibi, yerleşik rasyonel karar verme modelinde karar verme yeteneği, duygusal bozuklukları olanların durumunu norm kabul etmiş oluyordu.[21]

Araştırma sosyal etkileşimlerde kişilerin şöhretinin de önemli olduğunu onaylamaktaydı.[22] Ortada örneğin bir güven ihtiyacı varsa, kişinin kendisi hakkında bir başkasının düşünce ve inancını etkileme kaygısı belirgin şekilde ortaya çıkıyor, örneğin düzenli ve sürekli alışverişler söz konusuysa daha belirginleşiyordu. Bu hakkaniyet duygusuyla kendisinin nasıl algılandığına kaygılanma meselesi, içgüdüsel ve dürtüsel gibi gözükse de, pek irrasyonel sayılamazdı. Birey için iyi bir şöhrete sahip olmak, sosyal ağlarını sağlamlaştırmak, hele sosyal normlar grupta uyumu teşvik ediyorsa, elbette korunmaya değer. Daha başka deneysel kanıtlar da, önerenin yeterince yardımse-

---

20 Joseph Patrick Henrich ve diğerleri "'Economic Man' in Cross-Cultural Perspective: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies," *Behavioral Brain Science* 28 (2005): 813.

21 Stanton, *Evolving Economics,* 10.

22 Martin A. Nowak ve Karl Sigmund, "The Dynamics of Indirect Reciprocity," *Journal of Theoretical Biology* 194 (1998): 561–574.

ver olmadığı durumlarda, cevap verenin teklifi sırf önereni cezalandırmak için reddedeceğini de göstermektedir.[23]

Bir başka deneyde de bir grup yatırımcı söz konusuydu. Her biri yatırım yaptıkça herkes birden kazanıyor, ama küçük bir miktar da kaybediyorlardı. Bu kayıpların önemli olmaması gerekirdi, çünkü arayı başkalarının yaptığı yatırımlarla da kapatabiliyorlardı. Dar anlamda bir bencillikle motive olanlar, burada 'beleşçi' olma imkânını da göreceklerdi. Kendileri hiç yatırım yapmazlarsa, kayıplardan kurtulacaklar, ama hep başkalarının yatırımlarından yararlanacaklardı. O zaman grubun hakkından kazanmış olacaklardı. Böyle bir davranış çok geçmeden işbirliğinin bozulmasına yol açacaktı. Bunu önlemek için grubun geri kalanlarının bir yaptırım uygulaması gerekecek, ama bu da onlara birey olarak bir kayıp getirecekti. Bireylere hangi gruba katılmak istedikleri sorulduğunda, önce beleşçilere karşı yaptırımları sıkı olan gruba katılmaktan çekinmişler, ama daha sonra işbirliğinin önemini anlamaya başlayınca, o gruba geçmişlerdi.

Beleşçiler ya da ültimatom oyunundaki hakkaniyetsiz davranan önerenler, aynı zamanda damgalanmış oluyordu. Bir başka deneyde, oyunu kurallarına göre oynamaya hazırlanan bireylere, diğer oyuncuların kimler olacağı önceden söylenmiş, aralarında beleşçiler olacağı da belirtilmişti. O kişiler bir kere güvenilmez olarak tanımlanınca, genellikle sevilmeyen, çekiciliği olmayan kişiler olarak görülmeye başlamışlardı. Oyun başladığında, bu profilleme davranışlara da yansımıştı. Adı 'güvenilmez'e çıkmış olanlar da oyunu herkesten farklı oynamıyordu, ama onlarla birlikte riske girmekte isteksizlik vardı. Oyun sırasında bu damgalanmanın gerçeklere dayanıp dayan-

23 Fedakâr cezalandırmanın gruplarda işbirliğini sürdürmede hayatî rolü ortaya konmuştur. Bkz. Herbert Gintis, "Strong Reciprocity and Human Sociality," *Journal of Theoretical Biology* 206, no. 2 (Eylül 2000): 169–179.

madığını kontrol etmeye yönelik çaba pek azdı. Deneylerin gösterdiğine göre, beleşçi ya da işbirlikçi diye tanımlanmış kişilerden beleşçilere gösterilen empati, işbirlikçilere gösterilenden hayli azdı.[24]

Rasyonel aktör modeline bağlı olanlardan gelen cevaplardan biri, "ilginç, ama bir şey göstermez," oldu. Deneylere küçük gruplar, genellikle üniversite öğrencileri katılmıştı. Bu gibi durumlar daha iyi anlaşıldıkça, davranışların teoride belirtildiği gibi daha rasyonel hâle gelmesi tümüyle mümkündü. Gerçekten de, bu oyunlardaki süjeler ekonomi ve iş hayatıyla uğraşan profesörler ya da öğrenciler olduğunda, oyuncuların çok daha bencil davrandığına, beleşçi olmaya daha yatkın olduğuna, kamu çıkarlarına katkı konusuna daha az hevesli olduklarına, ultimatom oyununda kaynakların daha fazlasını kendilerine sakladıklarına, mahkûm ikilemi oyununda da kaçmaya daha eğilimli olduklarına dair bazı kanıtlar vardı. Ekonomistlerle yapılan başka deneyler, onların daha kolay yozlaşabileceğini ve bağışlar yapmaya daha az yatkın olduklarını ortaya koymuştu.[25] Araştırmacılardan biri, "mikroekonomi kursuna devam etmenin öğrencilerde yalnız özçıkar tanımını değil, özçıkarlara göre hareket etme kavramlarını da değiştirdiğini" belirtmişti.[26] Finans piyasalarında çalışanların incelenmesinde de, tecrübesiz

24 Mauricio R. Delgado, "Reward-Related Responses in the Human Striatum," *Annals of the New York Academy of Sciences* 1104 (Mayıs 2007): 70–88.

25 Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton, "Economics, Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling," *The Academy of Management Review* 30, no. 1 (Ocak 2005): 14–16; Gerald Marwell ve Ruth E. Ames, "Economists Free Ride, Does Anyone Else? Experiments on the Provision of Public Goods," *Journal of Public Economics* 15 (1981): 295–310.

26 Dale T. Miller, "The Norm of Self-Interest," *American Psychologist* 54, no. 12 (Aralık 1999): 1055, aktaran Ferraro ve diğerleri "Economics, Language and Assumptions," 14.

olanlar Thaler'ın "zenginleşme etkisi"nden etkilenseler de, örneğin tecrübeliler etkilenmiyordu.[27] Bu durum ekonomistler için belki iltifat sayılmayabilirdi, ama bencil davranışın da son derece doğal olarak algılandığını gösterdiği kesindi. Ne var ki, aynı iddia formel teorisyenlere de uygulanabilirdi. Orada da özçıkarlarla, hesapçı davranışlarla ilgili imkânlar vardı, ama bir dereceye kadar sosyalizasyon da gerekmekteydi. Eğer bunun doğal olduğu kanıtlanamazsa ve öğrenilmesi gereken bir şeyse, o zaman da sosyal ağların nasıl davranılması gerektiğine dair rehberlik kaynağı olabileceği önem kazanırdı.

Bireyler çarşıda tüketici durumundaysa ya da onları bencil davranışa teşvik eden başka koşullar içindeyse, davranışlarının böyle davranışları benimsemiş modeller gibi olması beklenebilirdi. Fiili rasyonalitenin düzeyini araştırmaya yönelik deneyler, belli bir seçimi gerektiren meşguliyetlerin durumunu "net tanımlanmış olasılıkları ve çıktılarıyla yansıtmaktaydı; tıpkı kumar oyunları arasında seçim yapmak gibi."[28] Araştırmacıların rasyonel aktör modelini deneyleriyle kanıtlamaya çalışırken, sosyal baskıların önemini ve işbirliği ya da bencil davranış gibi şeylere ne değer biçildiğini ortaya çıkarmaları tümüyle bir rastlantıydı.

Formel teorileri yeniden şekillendirerek davranışsal psikoloji içgörülerini yansıtır duruma getirme yolunda bazı girişimler oldu; örneğin davranışsal ekonomi gibi; ama bunlarda pek mesafe alınamadı. Yeni araştırmalardan çıkan en önemli içgörü, bireyleri eski modellerde varsayıldığından daha karmaşık süjeler olarak araştırmak yerine, onları sosyal bağlamları içinde incelemenin daha önemli olacağıydı.

---

27 "Economics Focus: To Have and to Hold," *The Economist*, 28 Ağustos 2003, Erişim: http://www.economist.com/node/2021010.

28 Alan G. Sanfey, "Social Decision-Making: Insights from Game Theory and Neuroscience," *Science* 318 (2007): 598.

Rasyonaliteye yönelik bakış açılarından yalnızla bir tanesi işbirliğini irrasyonel olarak görmüş, normları korumak ve işbirlikçi ilişkileri sürdürmek uğruna fedakârlıkta bulunup işbirlikçi olmayanlarla beleşçileri cezalandırmanın neden mantıklı sayılacağını anlayamadığını belirtmişti. Eğer her aşamada kuşkular, diğerlerinin amaçları konusunda şüpheler doğacaksa, sosyal ve ekonomik ilişkilerin çoğu imkânsız hâle gelirdi. Güvenin esası, bir derece kırılganlığı, bilerek ve isteyerek kabul etmek, güvenilen kişilerin zarar vermek isteyebileceğinin farkında olarak, bundan kuşkulanmamanın daha kârlı olduğunu seçmekti. Kanıtların gösterdiğine göre insanlar genellikle başkalarına güvenmemek yerine güvenmeyi tercih ediyorlardı. Verilen sözü tutma yolunda dayanılmaz normatif baskılar söz konusuydu ve güvenilmezlik şöhreti hayatta büyük engeller oluşturabilirdi. Etkileşen kişiler, karşısındakine güvenir, onlar da ona güvenirse hayat çok daha kolaylaşır, bir sürü karmaşık kontratların ve icra olaylarının gereği kalmazdı. Güvenmek mutlaka iyi niyeti de varsaydırmazdı. Bu hesaplar karşılıklı dengeli de olabilirdi. Bazen ortada kuşku nedeni olabilecek işaretler varsa bile yine de birine güvenmekten başka çare kalmayabilirdi, çünkü güvenmeme seçeneğinin daha kötü sonuçlar getireceği daha büyük olasılık olabilirdi. Bazen de şu ya da bu yöndeki pek az enformasyona rağmen, kişinin güvenilirliğini kabul etmek bir inanma gerektirebilirdi. Kandırmacaların nefret çekmesi bu yüzdendi. Birinin güveninden yararlanmak, iyi niyet maskesi altında melanet niyetlerini saklamak anlamına gelirdi. Güven o kişinin niyetlerine dair kanıtları kabul etmek; kandırmaca ise o kanıtlarda sahtekârlık yapmaktı.[29]

29 Bkz. Guido Möllering, "Inviting or Avoiding Deception Through Trust: Conceptual Exploration of an Ambivalent Relationship," MPIfG Working Paper 08/1, 2008, 6.

Güven öylesine önemliydi ki, insanlar kandırıldıklarına dair ipuçları akıp gelirken bile inkârı yeğler, bunu uzun süre sürdürürlerdi. Güveni ihlâl eden kişi yoğun sondajlamalara maruz kalacağı için genellikle anlattığı hikâyeyi kabul etme eğiliminde olanları tercih eder, aşka susamış kadına ya da çabucak zengin olma fırsatı kollayan tamahkâra yönelirdi. Araştırmaların gösterdiğine göre, insanlar "yalan detektörü" olarak işe yaramıyor, ama yine de kendilerini yalanı yakalamada uzman sayabiliyorlardı.[30] "Bilişsel tembellik" insanları kestirme yollar aramaya, başkalarını ve durumları yanlış değerlendirmeye, bağlamı araştırmamaya, çelişkileri görmezden gelmeye ya da karşısındakinin güvenirliği konusunda aceleci bir karar verip ondan dönmemeye itebilmekteydi.[31]

Mentalizasyon

İnsanlarda farklı özellikleri görebilme, onları kişiliklerine göre farklı algılama yeteneği, her türlü sosyal durum için şarttır. Gerçi insanların belli bir duruma nasıl cevap vereceğini önceden bilmek zordur, ama belli kişilerin vereceği cevabı kestirmenin mümkün olabildiği ölçüde, davranışları da önceden kestirilebilir, hatta o davranışları etkilemek bile mümkündür.

---

30 Rachel Croson, "Deception in Economics Experiments," içinde, Caroline Gerschlager, ed., *Deception in Markets: An Economic Analysis* (Londra: Macmillan, 2005), 113.

31 Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (New York: Doubleday, 1959), 83–84. Kandırma konusunu inceleyenler, eski bir kelkimeyi diriltmeyi denemişlerdir "Paltering" sözünün anlamı, samimiyetsiz veya yanıltıcı davranmak, "karartarak, çarpıtarak, gölgeleyerek, esneterek, bükerek, abartarak, masum göstererek ve selektif haber vererek davranmak" şeklindedir. Frederick Schauer ve Richard Zeckhauser, "Paltering," içinde, Brooke Harrington, ed., *Deception: From Ancient Empires to Internet Dating* (Stanford: Stanford University Press, 2009), 39.

Başka zihinlerin nasıl çalıştığına dair teoriler geliştirme sürecine "mentalizasyon" denmektedir. Başkalarının zihninin de kişinin kendi zihni gibi çalışacağını varsaymak yerine, insanların davranışlarını gözlemleyince, onlarda farklı zihinsel ve duygusal durumlarla karşılaşılabileceği görülmüştür. Empati niteliği, yani başkasının duygularını hissedebilme kavramı, Almancadaki *Einfühlung*dan gelmedir ve bir sanat eserinin ya da bir başka insanın içine duygular yoluyla girme sürecine ilişkindir. Empati belki sempatinin bir ön adımı olabilir, ama aynı şey değildir. Empatiyle insan başkasının acısını hissedebilirken, sempati o kişiye acısı nedeniyle acımayı da içermektedir. Belki bir başkasının duygusal durumunu dolaylı yoldan paylaşmaktan ibaret olabilir, ama aynı zamanda tartışıcı ve değerlendirici, bir tür 'rol oynama' da olabilir.

Mentalizasyon üç farklı aktivite dizisi içerir ve bunların birlikte işlemesi gerekir. Birinci dizi kişinin kendi zihinsel durumuyla ve diğerlerinin temsil ettikleri algılama ve duygularıyla ilgilidir, yani içinde bulunulan durumun getirdiği gerçek algı ve duygularla ilgili değildir. Dünyanın durumuyla ilgili *inançlar* söz konusudur, ama dünyanın gerçekteki durumu söz konusu değildir. Başkalarının zihinsel durumlarının simülasyonunu yaparken insanlar, onlar hakkında bildikleri geçmiş davranışlardan ve dünyanın o andaki durumunun bazı yönlerinden, içinde bulunulan durumla ilgili yönlerinden etkilenirler. İkinci dizi aktivite, gözlemlenen davranışla ilgili enformasyonu getirir. Bunlar geçmişten gelen ve hatırlananlarla birleşince, zihinsel durumun nasıl olduğuna ve davranışlar serisinde bir sonraki adımın nasıl olacağına dair öngörülebilirliklere izin verirler. Üçüncü dizi, kullanılan dille ve anlatıyla ortaya çıkar. Frith ve Frith'in vardığı sonuca göre, geçmiş tecrübelerden bilgi alarak "halen işlenmekte

olan materyal için daha geniş bir semantik ve duygusal bağlam oluştururlar."[32]

Bu "daha geniş bağlam" bir "senaryo" kullanılarak yorumlanabilir. Kavram aslında 1950'lerde tutum ve davranışları biçimlendiren faktörlere ilgi duymuş olan Robert Abelson'dan gelmekteydi. Çalışmalarını başlatması, 1950'de Herbert Simon'la insan bilişinin bilgisayar simülasyonu konusundaki bir RAND çalıştayından gelen ilhamla gerçekleşmişti. O çalışmadan "soğuk" biliş ile (yeni enformasyonun kolaylıkla genel problem çözme ile birleştirilmesi) "sıcak" biliş (kabul edilmiş inançlara yönelik bir tehdit) arasında bir fark olduğu ortaya çıkmıştı. Abelson bilişsel sistemin rasyonel düşünmeye karşı sorun yaratması karşısında şaşırmış ve 1972'de yazdığı "teorik cevap"ta "enformasyonun tutumlar üzerinde, tutumların da davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını" ciddi şekilde sorguladığını belirtmişti. Senaryolar fikri, aklına o sırada gelmişti. İlk düşünceleri, bunun psikolojik teorideki "rol"e ve bilgisayar programındaki

32 Uta Frith ve Christopher D. Frith, "Development and Neurophysiology of Mentalizing," *Philosophical Transactions of the Royal Society, Londra* 358, no. 1431 (Mart 2003): 459–473. Acı duymayla ilgili sorunun cevabı, beynin aynı alanında bulunmuş, bireyler kendi acılarına oradan cevap vermişlerdir. Kişinin kendi acısı, onu bu konuda bir şey yapmaya itecektir, bu da beyniin diğer kısımlarını harekete geçirmeyi gerektirecektir. Belki de evrim sürecinin bir mirası olarak, başkalarına bakmakla, ne hissedileceği konusunda önemli ipuçları toplanabilir. Başkalarının yüzlerinde, beklenen bir tehlikenin uyarıları görülebilir. T. Singer, B. Seymour, J. O'Doherty, H. Kaube, R. J. Dolan and C. D. Frith, "Empathy for Pain Involves the Affective but Not Sensory Components of Pain," *Science* 303, no. 5661 (Şubat 2004): 1157–1162; Vittorio Gallese, "The Manifold Nature of Interpersonal Relations: The Quest for a Common Mechanism," *Philosophical Transactions of the Royal Society, Londra* 358, no. 1431 (Mart 2003): 517; Stephany D. Preston ve Frank B. M. de-Waal, "Empathy: the Ultimate and Proximate Bases," *Behavioral and Brain Scences* 25 (2002): 1.

"plan"a benzer olacağıydı, ama uygulamada, rol ile plan'a göre "daha arızî, daha esnek ve daha tahrik edici olacağı ve formasyonunda etkili, "ideolojik" etkilere potansiyel olarak daha açık olacağı yolundaydı."[33] Bu düşünceler, Roger Schank ile birlikte çalışmaya başlamasına yol açmıştı. Birlikte bir fikir geliştirerek senaryoyu yapay zekâda bir sorun olarak düşünüp sık karşılaşılan sosyal durumlarda, güçlü stereotip davranışın söz konusu olduğu yerlerde referans olarak kullanmaya karar vermişlerdi. Böyle bir durum doğduğunda, insanlar o senaryoların altında yatan planlara dönüş yapmaktaydılar.[34] Senaryoda, kişinin (katılımcı ya da gözlemci olarak) bu tür durumlarda bekleyebileceği olayların tutarlı bir sıralaması yer alıyordu.[35]

Senaryolar belli bir zamanda ve belli bir ortamda yer alan belli amaç ve aktivitelere atıf yapmaktaydı. Sık rastlanan bir örneği, restorana gitmekti: Senaryo yer alabilecek olaylar sıralamasını öngörmeye yardımcı oluyor, yemek listesinin incelenmesi, yemeğin sipariş edilmesi, şarabın tadına bakılması gibi adımlarla devam ediyordu. Başka insanların davranışına anlam vermek gerektiğinde, uygun senaryo, mümkün olan sonraki adımlarla ilgili bir beklentiler dizisi yaratıyor, yorum için bir çerçeve hazırlıyordu. Olaylar nadiren senaryolara uygun aktığından, daha başka mentalizasyon süreçleri onların farklı

33 R. P. Abelson, "Are Attitudes Necessary?" B. T. King ve E. McGinnies, eds., *Attitudes, Conflict, and Social Change* (New York: Academic Press, 1972), 19–32, alıntı: Ira J. Roseman ve Stephen J. Read, "Psychologist at Play: Robert P. Abelson's Life and Contributions to Psychological Science," *Perspectives on Psychological Science* 2, no. 1 (2007): 86–97.

34 R. C. Schank ve R. P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1977).

35 R. P. Abelson, "Script Processing in Attitude Formation and Decisionmaking," içinde J. S. Carroll ve J. W. Payne, eds., *Cognition and Social Behavior* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1976).

noktalarda uyarlanmasını mümkün kılıyordu. Stratejide senaryoların potansiyel rolünü bir sonraki bölümde araştıracağız.

İnsanların mentalize edebilme yeteneği farklı düzeylerde olabiliyordu; örneğin işbirlikçi olanların duygusal zekâsı daha yüksek oluyor, sosyal ağları daha geniş oluyor, bu insanlar daha iyi mentalizasyon yapabiliyordu. Bunun Makyavelist eğilimde olanlarda, kandırma ve aldatmaya eğilimli kişilerde de böyle olabileceği düşünülebilir. Herhalde durumun, başka kişinin zihnini ve kırılganlıklarını anlama yeteneğine bağlı olacağı beklenebilir. Bu tür insanlar empati ya da sıcak biliş konusunda zayıf olabilirlerse de, beklentiler bir derece soğuk biliş, karşısındakinin neyi bildiği, neye inandığı konusunda içgörülere sahip olma bulunacağı yolundadır. Ne var ki, "Makyavelist" diye tarif edilen (psikolojik çalışmalarda biraz kalpsiz ve bencil kişiler olarak, ödül ve cezaların etkileyebildiği kişiler olarak atıf yapılmaktadır) insanlar üzerinde yapılan çalışmalar, bunların hem sıcak hem de soğuk bilişlerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Böyle olunca bu kişilerin, sınırlı mentalizasyon yetenekleri nedeniyle, başkalarını sömürmeyi ve manipüle etmeyi daha kolay buldukları, çünkü suçluluk ve pişmanlık uyandıracak sebeplerin daha az olduğu düşünülmeye başlamıştır.[36]

Bu bulgular nedeniyle (tartışmalı olsa da), ekonomik teoride alkışlanan rasyonel aktörün psikopat ve sosyal açıdan uyumsuz biri olabileceği fikrine destek yükselmiştir. Mirowsky'nin kaydettiği gibi, bencil rasyonalite konusunda ısrar eden teorisyenlerin ne kadar çoğunun "insan rasyonalitesinin özünü teoriye döktükleri" ileri sürülürken – Nash bunların yalnızca bir örneğidir – doğal yaradı-

36 M. Lyons, T. Caldwell ve S. Shultz, "Mind-Reading and Manipulation— Is Machiavellianism Related to Theory of Mind?" *Journal of Evolutionary Psychology* 8, no. 3 (Eylül 2010): 261–274.

lışlarında empatik olmayan ve zihinsel sınırın ucunda yaşayan, zaman zaman da depresyona, hatta intihara sürüklenen insanlar olduklarını görmek sarsıcı olmaktadır.[37]

Ama mesele başka iki nedenden ötürü de önemlidir. Birincisi, içgüdüsel davranışları etkileyen kandırma ya da Makyavelizm gibi niteliklerle, bilerek ve mantık yürütmeyle oluşturulan stratejilerdeki kandırmalar arasında önemli bir fark vardır. İkincisi de, hilelere ve kurnazlıklara dayananlara yönelik tutumlara bakıldığında, bu hareketlerin kendine ya da kendi toplumuna yönelik olması durumunda nefret uyandırdığı, ama düşmanlara yönelik olduğunda çoğu zaman alkışlandığı gerçeği de hatırlanmalıdır. Bu da farklı bir zorluk çıkarmaktadır, zira mentalizasyonun, düzenli etkileşime, ortak kültüre ve geçmişe sahip gruplarda oldukça doğrudan ve güvenilir olması beklenir. Dış grup hakkında daha az şey bilinmektedir ve kuşkular yaygındır. Bu durumda mentalizasyon daha zor olmalıdır. Uzakta, itici veya kötü görülenlerle empati kurmak zordur. Demek ki içerdeki grup üyeleri arasında benzer düşünceleri kolay algılama söz konusu olabilir ve bu da işbirliğini güçlendirebilir. Ama içine sızılması ve ölçülmesi önemli olanlar (özellikle çatışma durumunda), dış gruptakiler olacaktır. Onların ön-düşünceleriyle önyargılarını anlayıp tam bir resim oluşturmak yalnız zor olmakla kalmayacak, farklılık alanlarını netleştirmek için gereken iletişim fırsatları da daha az olacaktır.

Sistem 1 ve 2

Bütün bunlardan, karar verme konusunda ortaya çok karmaşık bir resim çıkmaktadır. Olay her zaman sosyal boyutlardan etkilenmekte, yakınlığın önemi vurgulanmaktadır; uzaktakini ve tehlikeli olanı anlamak için ge-

37 Mirowski, *Machine Dreams*, 424.

reken çaba da, konuları geçmiş tecrübelerin ışığında çerçeveleme eğilimi de (bu genellikle çok dar ve kısa dönem perspektifindedir), kestirme yol (heristik) kullanarak olup bitene anlam vermek de zorlaşmaktadır. Bunların hiçbiri tüm opsiyonların sistematik olarak değerlendirilmesi tariflerine, algoritmik süreç kullanıp doğru cevabı aramaya, en iyi kanıtları ve analizleri kullanıp uzun vadeli amaçları net olarak izleme tariflerine kolay kolay uymamaktadır. Ama aynı zamanda, sezgilere dayanan karar verme sürecine yöneltilen sürekli alaycı tutuma rağmen, görünüşe göre içgüdülere dayanarak verilen kararlar çoğu zaman yeterli, bazen de yoğun tartışmalar sonunda verilenlerden daha bile iyi sonuç alabilmektedir.[38] Bu durum akademisyenlerin teori seçişlerinde bile geçerli olmaktadır. Walt'ın gözlemlerine göre, "bazı formel teorilerin gerektirdiği karmaşık matematikleri öğrenmeye harcanan zaman, bir yabancı dil öğrenmeye harcanmamış zamandır, bir dış politika sorununun önemli ayrıntılarını öğrenmeye harcanmamış zamandır, yeni bir teorik literatüre dalmaya ya da doğru tarihsel verileri derlemeye harcanmamış zamandır."[39]

Nöro-imgeleme ile deneysel oyunların beyine ışık tutmasıyla, farklı formda biliş ve karar aktivasyonlarının yer aldığı alanlarda, alttan yukarı içgüdüsel süreçlerle yukardan aşağı bilinçli süreçler arasında bazı gerilim alanları saptanmıştır. Beynin erken evrim aşamalarıyla ilgili kısımları, yani beyin kökü ve amigdala, duygulara dayalı seçimlerle ilgili olup içgüdülerin ve zihinsel kestirme yolların alanıdır. Dopamin nöronları çevreden gelen uyaranlardaki paternleri otomatik olarak saptamakta, bunları, tecrübeyle ve öğrenmeyle biriktirilmiş enformas-

---

38 Alan Sanfey, "Social Decision-Making: Insights from Game Theory and Neuroscience," *Science* 318, no. 5850 (Ekim 2007): 598–602.

39 Stephen Walt, "Rigor or Rigor Mortis?" (bkz. bölüm 36, n. 14).

yonla birleştirmektedir. Bunlar orbifrontal korteks (OFC) kanalıyla bilinçli düşünceye bağlanmaktadır. Evrim sırasında frontal korteks'in genişlemesi, insanlara zekâ düzeylerindeki mukayeseli avantajı kazandırmıştır. Bu alanda net amaçların (iyi bir isim yapmak ya da para kazanmak gibi) etkisi görülebilir. Başka insanları anlamaya, ne yapacaklarını kestirmeye çalışırken medyal prefrontal korteks ve arka parasingülat korteks aktive olurlar. Bilgisayar oyunu oynarken bunlar aktive olmaz, çünkü bilgisayarın niyetini anlamaya çalışmak zaten boşunadır. Ama kavrama açısından daha ilkel beyinle karşılaştırıldığında, prefrontal korteksin hesaplama kapasitesi geri kalmakta, bir anda yedi girdiden fazlasını işleyememektedir.

Jonah Lehrer araştırmanın sonuçlarını şöyle özetlemektedir:

> Karar verme süreciyle ilgili yerleşik kanılar olayı tamamen tersine sanmaktadır. Bilinçli beyine en iyi uyanlar, kolay problemler, gündelik hayatın matematik problemleridir. Bu kolay kararlar prefrontal korteksi bocalamaya itmez. Aslında öyle kolaydırlar ki, fiyatları karşılaştırmaktan ya da pokerde gelen elin olanaklarını hesaplamaktan bir şey anlamayan duyguları yanıltmazlar. "Böyle durumlarda insanlar duygularına başvurduklarında kaçınılmaz hatalar yaparlar – örneğin zarardan korkmak ya da aritmetik yanlışlar yapmak gibi.) Buna karşılık karmaşık problemler, duygusal beynin işlemleme gücüne ihtiyaç duyarlar, yani aklın süper-bilgisayarını harekete geçirmeyi gerektirirler. Bunun anlamı, göz açıp kapayarak ne yapılacağını bulmak değildir – bilinçdışı bile enformasyonu işlemlemek için biraz zamana ihtiyaç duyar – ama zor kararları vermenin daha iyi bir yolu olduğu anlamına gelir.[40]

40 Jonah Lehrer, *How We Decide* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), 227.

Karar vermenin gerçek süreçleri düşünüldüğünde, formel modellerle pek az benzerliği olduğu görülür. Duygu artık mantıktan ayrı, aklı yanıltmaya çalışan bir şey olarak görülemez, öyle olsa rasyonel kontrolü sağlayabilen ancak duygudan yoksun bir entelektüel disiplin, belki Platonun 'filozof kralları' gibi bir varlık olurdu. Ama duygular artık düşünce süreciyle tümüyle bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır.[41] Beynin nöro-imgelem incelemesi, sonuçlar insan bilincine ulaşmadan önce durumları ve seçenekleri değerlendirmenin olağanüstü bir aktivite içerdiğini onaylamış bulunmaktadır. Bu bulgunun kaynağı, insanların ciddi bir düşünce sürecinin başlamış olduğunu fark etmesinden önce ne miktarda hesaplama ve analizin yer alıyor olduğunda yatmaktadır. Bilinçaltında, davranışsal ekonomistler tarafından araştırılmış olan çeşitli heristikler ve tarafgirlikler bulunabileceği gibi, Freud'un ve psikanalistlerin o kadar hayranlığını çeken bastırılmış duygular da bulunabilir. İşte kararların şekillendiği, insanların ve önerilerin olumlu ya da olumsuz çağrışımlar edindiği yer burasıdır.

İnsanlar doğru olduğunu hissettikleri şeyi yaparlar, ama bu da davranışlarının bilgiye dayanmayan ya da irrasyonel olduğu anlamına gelmez. Ancak koşullar rastlanmadık bir şeyse 'bundan sonra ne yapacaklarını" düşünmeye başlarlar. O zaman düşünce süreçleri daha bilinçli ve sistemli olur. Sonuçlar daha rasyonel olabileceği gibi, bilerek rasyonalize edilmiş de olabilir. Eğer içgüdüsel duygulara güvenilmişse, doğal yol, bunları dikkatle incelemek değil, neden doğru olduklarına dayanak bulmaya çalışmaktır. Demek ki iki ayrı süreç belirlenmiştir, ikisi de enformasyonu inceleyip kararlar oluşturma

41 George E. Marcus, "The Psychology of Emotion and Passion," içinde, David O. Sears, Leonie Huddy ve Robert Jervis, eds., *Oxford Handbook of Political Psychology* (Oxford: Oxford University Press, 2003), 182–221.

yeteneğine sahiptir. Bunların birleşik etkisi, "akıl yürütmenin çifte-süreç modeli" olarak adlandırılır. Bunun da en yalın ifadesi, Sistem 1 ve Sistem 2'dir.[42] İkisi arasındaki fark belki fazla keskin tanımlanmış olabilir, çünkü aslında bunlar birbirinden beslenir ve karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Bizim amaçlarımız açısından bunun değeri, bilişsel psikolojide bir dayanağı olan iki farklı stratejik akıl yürütme biçimini belirlememize olanak vermesidir.

Sezgisel olan Sistem 1 süreçleri büyük ölçüde bilinç dışı ve örtülüdür. Gerektiğinde hızla ve otomatik şekilde oluşurlar, çok karmaşık bilişsel görevleri yönetir, durumları ve seçenekleri daha bilinç düzeyine varmadan önce değerlendirirler. Bu tek süreçten değil, çoğul süreçlerden oluşurlar, belki basit enformasyon toplama yollarından karmaşık zihinsel temsillere kadar varan farklı evrimsel köklere dayanırlar.[43] Hepsinin de beynin olağanüstü hesaplama ve depolama gücüne ihtiyacı vardır, ipuçlarını, davranışları, çevreden gelen sinyalleri yakalayıp yorumlar, uygun ve etkili davranışı önerir, kişiyi, her adımı düşünmeksizin içinde bulunduğu durumla başa çıkabilecek düzeye getirirler. Belki toplumların nasıl işlerlik kazandığı, bireylerin nasıl hareket ettiği, toplumlarla ve çeşitli durumlarla ilgili nelerin içselleştirilmiş olduğu, bütün bunların nasıl olup da daha sarih ve düşünülmüş

---

42 Sistem 1 ve Sistem 2 isimlendirmeleri Keith Stanovich ve Richard West'ten gelmedir, "Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate," *Behavioral and Brain Sciences* 23 (2000): 645–665. Daniel Kahneman terimleri popülerleştirmiştir: *Thinking Fast and Slow* (London: Penguin Books, 2011). J. St. B. T. Evans, "In Two Minds: Dual-Process Accounts of Reasoning," *Trends in Cognition Science* 7, no. 10 (Ekim 2003): 454–459; "Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment and Social Cognition," *The Annual Review of Psychology* 59 (Ocak 2008): 255–278.

43 Andreas Glöckner ve Cilia Witteman, "Beyond Dual-Process Models: A Categorisation of Processes Underlying Intuitive Judgement and Decision Making," *Thinking & Reasoning* 16, no. 1 (2009): 1–25.

yollardan daha hızlı ve daha odaklı yapılabildiğinin izahı da burada yatmaktadır. Çıktılar, duygularla (bunlara neyi sevip neyi sevmediğinin güçlü ayrımları, sinyaller ve paternler dahildir) kelimelere dökülmesi zor olan, ama köklerinin her zaman anlaşılamamasına rağmen, yine de izlenen aksiyonların senaryolarıdır. Sistem 1'den çıkanların her zaman mantığa ters olması gerekmediği gibi, Sistem 2'nin çok daha yüklü ve sınırlı süreçleriyle başarılabilecek olanın ötesinde bazı hesaplamalar ve değerlendirmeler içeriyor olması da mümkündür. Bazı bakımlardan, oyun teorisiyle ilişkilendiren modelleme, Sistem 2 düşünüşünün hem potansiyelini hem de sınırlılıklarını barındırmaktadır. Eğer Sistem 1 olmasaydı, insanlar belki onsuz düşünmek zorunda kalacaklar, ama Sistem 2'den gerekli desteği alamadıkları için bir sonuca varmayı son derece zor bulacaklardı.

Sezgisel olan Sistem 1 düşünüşünün zaman zaman Sistem 2 süreçleriyle takviye edilmesine ihtiyaç vardır. Bunlar bilinçli, sarih, analitik, kelimelerle ifade edilen daha entelektüel ve sıralanmış şeylerdir, yani tam da 'stratejik akıl yürütme'den bekleneceği gibidir. Ne yazık ki Sistem 2 süreçleri aynı zamanda da daha yavaştır ve aşırı karmaşıklarla boğuşmak zorundadır. Üstelik de daha çok şey bekleyen süreçlerdir, çünkü özkontrol uygulamak "yorucu ve tatsız" olabilir ve motivasyon kaybına yol açabilir.[44] Sistem 2'nin özellikleri, insana özgü yeteneklere dayalıdır. Süreç belki şempanzelerle başlamış olabilirse de, daha geç dönemlerde yer almış evrimsel gelişmeyi, konuşma dili kullanma ve o ânın bağlamında olmayan, o anki tecrübelerin ötesindeki hipotetik durumları ele alma gibi yetenekleri yansıttığı varsayılmaktadır. Sistem 1'den ayrılmak, duyguların artık rol oynamadığı anlamına gelmemektedir. Örneğin ultimatom oyununda işbirliği yap-

44 Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, 42.

makla kaçmak arasında karar verirken, oyuncuların seçeneklerle ilgili olumlu ya da olumsuz duyguları kararlarını etkilemektedir. Bir başka oyuncunun hareketini hakkaniyetsiz buluyorlarsa, bundan doğan güçlü duygular, verilen cevabın sertleşme düzeyini etkilemektedir.[45]

Sistem 1'den çıkan kararların iyi olup olmaması, içselleştirilmiş enformasyonun kalitesine bağlı olmak zorundadır. Başka alanlarda olduğu gibi, içgüdüler burada da çoğu zaman güvenilir rehber olabilmektedir, ama inanma isteği bazen en iyi çıkarların önüne geçebilir. İçgüdüsel seçimlerin, etkinliklerini sınırlayabilecek özellikleri vardır. Bir kere, kestirme yollar kullanılmış, yeni durumları tanıdık bir duruma çevirerek oradan tecrübe ya da bilgi kullanmaya çalışılmıştır. Riskin yüksek olduğu zamanlarda bile böyle olur.[46] İkincisi, yüksek riskli kararlarda belki daha büyük çaba harcanıyor olabilir, ama bu başlangıçta sezgisel olarak doğruymuş gibi algılanan seçeneklere destek bulmak amacıyla olabilir.[47] Üçüncüsü, düşünme süreci genellikle kısa vadelidir, o anki zorluklara bakarak biçimlendirilmiştir. Kahneman'ın gözlemine göre, "yalnızca uzun vadeyi düşünmek reçete olarak verimsizdir, çünkü hayat uzun vade dediğimiz yerde yaşanmıyordur." Çelişkinin yaşandığı süre boyunca, "kaybedilmiş şeylerin acısı ve yapılmış hataların pişmanlığı" gibi şeylere cevaplar da işe karışacaktır.[48] Bu açıdan, ilk

45 Alan G. Sanfey ve diğerleri, "Social Decision-Making, " 598–602.

46 Colin F. Camerer ve Robin M. Hogarth, "The Effect of Financial Incentives," *Journal of Risk and Uncertainty* 19, no. 1–3 (Aralık 1999): 7–42.

47 Jennifer S. Lerner ve Philip E. Tetlock, "Accounting for the Effects of Accountability," *Psychological Bulletin* 125, no. 2 (Mart 1999): 255–275.

48 Daniel Kahneman, Peter P. Wakker ve Rakesh Sarin, "Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility," *The Quarterly Journal of Economics* 112, no. 2 (Mayıs 1997): 375–405; Daniel Kahneman, "A Psychological Perspective on Economics," *American Economic*

karşılaşmalar daha önemli olmak zorundadır, çünkü ilk çerçevelemenin doğru olup olmadığı bunlarla test edilecek, konuların ilerde nasıl çerçeveleneceğine dair ipuçları bundan gelecektir. Bir sonraki bölüm, stratejiyi uzaklardaki bir amaçtan değil de, var olan bir durumdan başlıyor olarak düşünmenin önemine değinecektir.

Öğrenme ve eğitim bir fark yaratabilir; bunun örneklerini, bir rekabet oyununda, yoğun bir savaşta ya da fazla düşünmeye zaman bırakmayan stresli durumlarda görmekteyiz. Bu nedenle sezgisel kararlar, güçlü tarafgirlikleri, sınırlı ön-bilgileri, dar çerçevelemeleri ve kısa zaman ölçeklerini yansıtıyor olabilir. Eğer daha fazla düşünme süresi varsa ve o süre sezgisel sonuçların doğruluğunu perçinlemeye harcanırsa, kararlar mutlaka daha iyi olacak değildir. Yine de düşünmek, tarafgirlikleri düzeltmeye, daha soyut kavramsallaştırmalara, çerçeveyi yeniden oluşturmaya ve zaman ufuklarını genişletmeye izin verebilir. Kanıtların gösterdiğine göre, karşılaşılan durum kendine özgü niteliklere sahipse, enformasyon zayıfsa, beklentilerle karşılaştırıldığında tutarsızlıklar ve anomaliler belirgin hâle geliyorsa ya da tehlike işaretlerinin (veya tarafgirlik işaretlerinin) farkındaysak, daha fazla bilinçli mantık yürütme kullanmaktayız. Empatisi olmayan bireyler (psikopatlar), güven gerektiren oyunlarda işbirliğine daha az yatkın, kaçmaya daha çok eğilimlidir. Tipine ters davranması istendiğinde, yani empatiklerin kaçması, psikopatların işbirliği yapması talimatı verildiğinde, prefrontal kortekste daha fazla aktivite gözlemlenmiştir, çünkü kontrolü sağlamak için daha fazla çaba gerekli olmuştur.[49] Sistem 2 düşünme süreci, Sistem 1'in

Review: Papers and Proceedings 93, no. 2 (Mayıs 2003): 162–168.

49 J. K. Rilling, A. L. Glenn, M. R. Jairam, G. Pagnoni, D. R. Goldsmith, H. A. Elfenbein ve S. O. Lilienfeld, "Neural Correlates of Social Cooperation and Noncooperation as a Function of Psychopathy," *Biological Psychiatry* 61 (2007): 1260–1271.

sezgisel düşünüşüyle etkileşime girerek bir kontrol potansiyeli kaynağı yaratılmış olur, ama bu da her zaman 'kontrol edici' olacak diye bir şey yoktur.

Kanıtların kuvvetle inanılana karşı olduğu durumlarda, ortadaki gerilim açıkça görülmektedir. Belli bir önermeyle ilgili önemli çıkar ilişkisi olan uzmanlar, o kanıtların geçersizliğini, alternatifler sunanlara destek verenlerin yanlış düşündüğünü gösterebilmek için bir hayli entelektüel çaba harcarlar. Philip Tetlock'un 1980'lerde yaptığı değerlendirme, bunların tahminlerinin rastgele seçilmişlerden daha iyi olmadığı, içlerinden en ünlü ve en saygın olanlarının genellikle ölçümde en kötü sonuçları aldığı ortaya çıkmıştır. Benzersiz uzman konumunda olmaları nedeniyle, kanıtların hak edeceğinden daha güçlü konuşurlar. Tetlock bu değerlendirmesinde, içlerinde en iyi olanların, tahminlerinin ne kadar doğru çıktığını hep kontrol edenler ve uyumsuz bulguları görmezden gelme yolunda acele etmeyenler olduğunu ifade etmektedir.[50]

Stratejilerin üretiminde, iki sürecin güçlü bir mücadele metaforu oluşturduğu görülmektedir. En basit ifadeyle, genelde strateji denildiğinde Sistem 2 düşünüşünün en mükemmel hali, mantıksız akıl yürütme biçimlerini (bunlar Sistem 1'den çıkmış olup duygusal diye tarif edilir) kontrol edebilecek kadar güçlü hali anlaşılır. Gerçeklerin ise çok daha karmaşık olduğu anlaşılmıştır, çünkü Sistem 1 pek çok bakımlardan daha güçlüdür ve Sistem 2'yi alt edebilir – meğer ki o etkiyi tersine çevirecek kararlı çabalar gösterilmiş olsun. Sistem 1'i izlemiş bir strateji, bilinç düzeyine ulaşıp yapılması gereken doğru şey gibi göründüğünde, bilinçli çabalar onun neden yapılması gerektiğine dayanak bulmaya yönelmektedir. Demek ki stratejiyi düşünmenin bir yolu, bir Sistem 2 düşünüşünün Sistem

50 Philip Tetlcok, *Expert Political Judgement* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006), 23.

1'le didişerek duygu, önyargı ve kalıplamaları düzeltmeye çalışması; durumun benzersiz özelliklerini kabullenerek en makûl ve etkili şekilde hangi adımların atılacağını araması olabilir. Deneylerden ortaya çıkan kilit bulgulardan biri, bireylerin doğal olarak stratejik olmadığı gerçeğidir. Rekabetçi bir strateji oyunu oynamakta olduklarını fark ettikleri zaman, kendilerine kurallar, kriterler ve başarı ödüllerinin neler olacağı söylendiğinde, stratejik davranmaya başlarlar. Örneğin yerleşik bir davranış paterninin geçmişte iyi sonuç vermiş olmasına rağmen gelecekte vermeyebileceğini, çünkü zeki bir rakibin ne beklemesi gerektiğini bileceğini düşünmek gibi. Ayrıca rakibin gelecekteki aksiyonlarının geçmişte gözlemlenenlerden farklı olabileceğini de anlamak söz konusu olabilir. Stratejik düşünmenin esası: Rakibin olası seçimlerinden hareket ederken, onun seçimlerinin aynı zamanda kendisinden hangi seçimlerin bekleniyor olduğuna da bağlı olacağını düşünerek seçim yapmaktır.[51]

Yine de stratejiye duyulan ihtiyaç izah edilmemiş, örtülü durumda kalırsa, bireyler genellikle ipuçlarını ve fırsatları gözden kaçırmaktadırlar. Onlara bir strateji oyunu oynamakta oldukları söylendiğinde de her zaman hevesli ve rekabetçi davranmazlar. Stratejiler çoğu zaman tutarsız, sarsak, ilerletilmemiş olur; değişken ya da belirsiz tercihleri yansıtır; yanlış uyaranlara cevap verir ve yanlış faktörlere odaklanmış olur, ortaklarını da, hasımlarını da yanlış anlarlar. Oyunculara sık sık karşısındakinin aklından geçenleri düşünmek için çaba göstermeleri hatırlatılmak zorundadır. Bu nedenle de bir sonraki bölümde, karşımıza çıkan gündelik ve rutin karşılaşmalardan ço-

51 Alan N. Hampton, Peter Bossaerts ve John P. O'Doherty, "Neural Correlates of Mentalizing-Related Computations During Strategic Interactions in Humans," *The National Academy of Sciences of the USA* 105, no. 18 (6 Mayıs 2008): 6741–6746; Sanfeyve diğerleri, *Social Decision-Making,* 598.

ğunun aslında "stratejik" olarak düşünülemeyeceği savunulmaktadır.

David Sally, deneysel oyunlardan neler öğrenilebileceğini, oyun teorisinin öngördükleriyle karşılaştırmıştır. 2003 yılında yazdığı "son 20 yılda patlama gösteren deneysel çalışmalar" başlıklı araştırması, insanların "akıl yürütme, rasyonalite ve mentalizasyon konusundaki avantajlarına rağmen, en şaşkın ve en az tutarlı oyuncular" olabileceği sonucuna varmaktadır. Oynanan oyun ya da içinde bulunulan sosyal ortam değiştikçe, zaman zaman "işbirlikçi, yardımsever, rekabetçi, bencil, cömert, adaletli, kinci, iletişimci, mesafeli, benzer, zihin okuyabilen ya da zihin körü" gibi nitelikleri sergileyebilmektedirler."[52] Olaylara verilen cevapların çoğu sezgisel, fazla düşünmeden ve seçenekleri analiz etmeden verilmekte, çabuk erişilen kararlara varılmaktadır. Bireyler doğal olarak stratejist değildir. Bu yolda bilinçli bir çaba harcamaları gerekmektedir.

---

52 David Sally, "Dressing the Mind Properly for the Game," *Philosophical Transactions of the Royal Society London B* 358, no. 1431 (Mart 2003): 583–592.

38. BÖLÜM

Hikâyeler ve Senaryolar

Bitiş diye bir şey yoktur. Eğer var sanıyorsanız, niteliğini anlamıyorsunuz demektir. Onların hepsi başlangıçtır. İşte bir tane daha.

— Hilary Mantel

Bölüm 1, maymunları ve ilkel insan topluluklarını tartışıp buralardaki stratejik davranışın birtakım özelliklerini belirleyerek sona ermişti. Bu davranışlar, anlaşmazlıkları davet eden sosyal yapılarda ortaya çıkıyor, potansiyel hasımların ya da müttefiklerin farklı niteliklerinin gözlemlenmiş olduğunu gösteriyor, onların aksiyonlarını etkileyecek yollar bulmaya yeterli empatinin gösterildiğini, kandırmaca veya koalisyonla ya da kaba kuvvetle üstünlük sağlanabildiğini ortaya koyuyordu. Stratejiyi hem teori hem de pratikte incelerken bu özelliklerin her zaman sergilendiğini de gördük. Ayrıca stratejinin bazı tanımlarını ele aldık, hiçbiri yukardaki unsurların hepsini birden kapsamasa da, çoğunun işe yarar olduğunu ortaya koyduk. Bazıları belli alanlara özgüydü, örneğin askeri alana, angajmanlara, haritalara, konuşlanmalara ilişkindi. Bazıları da daha geneldi, sonuçların, başvurulan yolların ve kulla-

nılan araçların etkileşimini, uzun vadeli amaçların ve aksiyon rotalarının, işe yararlık sistemlerinin ve hükmetme biçimlerinin bileşimlerini, karşıt iradelerin diyalektiğini ve bağımsız karar almaları, çevreyle ilişkileri, ileri düzeyde problem çözmeyi ve belirsizliklerle başa çıkmayı ilgilendiriyordu. Önsözde, benim kısa tanımımla, "güç yaratma sanatı" sunulmuştu. Bu bize stratejinin, var olan güç dengesi bağlamında beklenen sonuç ile strateji uygulandıktan sonra ulaşılan çıktı arasındaki farkı ölçmede nasıl etki yaptığını gösterdi. Daha zayıf olanların stratejiyi neden zor bulduğunu açıklamamıza yardımcı olabilecek olan bu bilgiler, uygulamacılara bir rehberlik sağlayamamaktadır. Bu amaçla bu bölümde stratejiyi baş karakterin perspektifinden ve gelecek zaman kipinde anlatılan bir hikâye olarak düşünmenin değeri araştırılmaktadır.

Kendi stratejilerinin iyi hazırlanmış olduğundan emin olmak isteyenler, profesyonel el kitaplarından 'kişisel gelişim' türü kitaplara, uzman danışmanlardan akademik yayınlara kadar her türlü kaynaktan çok çeşitli öğütler alabilirler. Reçetelerin bazıları tavsiye türündeyken, bazıları daha analitiktir, kimi ortalıktaki söylentilerin üzerine çıkma mücadelesi içindeyken, kimi de yüksek matematikten ya da postmodernist şifrelere girebilme yeteneğinden yoksun olan meslekdışı okurun anlayamayacağı ifadelere gömülmüş durumdadır. Kimi bir paradigma değişiminde ısrarcıdır, kimi katkıcı ve ilham veren kişilik önerir ya da ayrıntılara çok yakın dikkat yöneltilmesini tavsiye eder. Bu kadar çeşitli, sık sık da çelişkili tavsiyelerle karşılaşıldığında, stratejinin herhalde sahip olunması gereken iyi bir şey olmasına karşın, doğru tutturması hayli zor bir şey olduğu sonucuna varmaktan kaçınmak kolay değildir. Strateji dünyası hayal kırıklıklarıyla, çaresizliklerle dolu, işe yaramamış araçlar ve ulaşılamamış sonuçlarla dolu bir dünyadır.

Literatürün bu kitapta incelediğimiz çeşitli dalları hep güçlü inançlarla başlamış, doğru önlemler alınırsa zor amaçların düzenli olarak elde edileceğinden emin olarak işe girişmişlerdir. Napoléonik olgu, Jomini ve Clausewitz'i, umutlu generallere kesin zaferleri nasıl kazanıp ulusların kaderini değiştirebileceklerini anlatmaya yönlendirmiştir. Fransa Devriminin anıları ve gelişen sosyal ve politik tedirginlik, ilk profesyonel devrimcileri, kesin ayaklanmaların nasıl yepyeni sosyal düzen biçimleri yaratabileceğini hayal etmeye yönlendirmiştir. Yüz yılı aşkın bir süre sonra büyük Amerikan şirketleri (görünüşe göre sataşılamayacak durumda ve iyi bir piyasanın tadını çıkarmaktayken), Chandler, Druker ve Sloan tarafından stratejiyi organizasyon yapıları ve mutluluklarını sürdürecek uzun vadeli planlar için kullanmaya teşvik edilmişlerdir.

Her üç durumda da tecrübeler bu güveni sabote etmiş bulunmaktadır. Bir meydan savaşında başarılı olmak mutlaka savaşı kazanmayı getirmemektedir. Yönetici sınıflar, halkın politik ve ekonomik hak taleplerini karşılamanın yollarını bulup devrim baskılarını savuşturabilmişlerdir. Amerikalı imalatçıların rahat konumu, uluslararası rekabet nedeniyle, özellikle (ama yalnız o değil) Japonya'dan gelen rekabetle sarsılmaya başlamıştır. Ne var ki, bütün bu olanlara rağmen, ilk çerçevelerin terk edilmesi gerçekleşmemiştir. Askeri stratejistler kesin zaferleri getirecek yolu aramayı sürdürürken, bir yandan da halk direnişinin bezdiriciliği ve gerila tuzakları nedeniyle çaresizliklere sürüklenmişlerdir. Devrimciler geniş kitleleri harekete geçirip hükümetleri devirmenin yollarını ararken, Batılı demokrasiler hoşnutsuzluk ifadelerini ve reform taleplerini meşrulaştırmışlar, buradan da çok farklı ve daha verimli politik strateji tipleri doğmuştur. Erken dönem strateji modellerinin kusurları bir tek iş dünyasında açıkça ortaya çıkmış, çıkınca da derhal alter-

natifler aranarak sıkıntı aşılmış, sonuçta birbirine rakip, çoğu zaman çelişkili ve akıl karıştırıcı öneriler ortaya dökülmüştür.

Strateji konusunda yaşanan problemler, Aydınlanma kökeninin doğal sonuçlarıdır. Sonradan Weber'in katkısıyla, bürokrasinin yükselişinde önlenemez laik bir yönelim olarak nitelenen ilerici rasyonalizmin, duyguları ve romantizmi safdışı bırakması, böylece işe karışan hataları ve belirsizlikleri ortadan kaldırması beklenmiştir. Önerilen yaklaşım, insan ilişkileri alanının birikmiş bilgilere dayanarak düzene sokulması olmuştur. Ama söz konusu bilgiyi biriktirmek de, uygulamacılara rehber olacak netlikte sunmak da zor olmuş, uygulamacılar karşılarında bir dizi birbirine rakip talepler ve belirsizlikler bulmuş, çoğu zaman "durumu idare etmenin" dışında gerçek bir seçenekleri olmadığını görmüşlerdir.[1] Rasyonalizm varsayımı yalnız teori geliştirmeyi değil, bu teorilerin nasıl karşılanıp nasıl uygulanacağı konusunu da etkilemiş, ama sonunda yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır.

Stratejiler kontrollü ortamlarda tasarımlanmıyor, uygulanmıyordu. Planlı hareket sıralaması uzun sürdüğünde, belli şekillerde hareket eden çeşitli insanlar sürece dahil oluyor, projenin iddiası ne kadar genişse, bir şeylerin ters gitmesi olasılığı o kadar yükseliyordu. Planlanan sıralamada ilk adımlar istenen etkileri yaratamayınca işler ters gitmeye başlıyordu. Durumlar daha karmaşıklaşıyor, aktörlerin sayısı artıyor ve geçimsizleşiyorlardı. Sebep-sonuç zincirleri zayıflıyor, sonra da kopuyordu. Strateji fikrini ukalalık ve saflık olarak gören ve reddeden Tolstoy'a kadar gitmeden de, başarılı çıktıların aslında etkilenme konusunda bağışık kurumlara, süreçlere, kişiliklere ve algılara dayalı olduğu açıkça görülmekteydi.

1 Charles Lindblom, "The Science of 'Muddling Through,'" *Public Administration Review* 19, no. 2 (İlkbahar 1959): 79–88.

Gordon Wood, tarihin ibret alınacak derslerle dolu olduğu söylemine karşı uyarılarda bulunurken, ortada bir tek büyük gerçek olduğunu söylemekteydi: "Hiçbir şey yöneticilerin istediği ya da beklediği sonucu verecek şekilde işlemez." Tarih bize, "insanların kendi kaderlerini isteyerek kontrol etme yeteneği konusunda kuşkuyu" öğretiyordu.[2] Stratejiler durumları kontrol etme yolları değil, hiç kimsenin kontrol edemeyeceği durumlarla başa çıkma yollarıdır, diyordu.

Stratejinin Sınırlılıkları

Bütün bunlara bakınca stratejinin hiçbir değeri kalır mıydı? Başkan Eisenhower, askeri tecrübelere göz attığında, "Planlar değersiz," demekteydi. "Ama planlama demek, her şey demektir."[3] Aynı şey strateji için de söylenebilirdi. Önceden bazı müzakereler yer almamışsa, beklenmeyenle başa çıkmak, değişen durumlardan ipuçları çıkarmak, yerleşik varsayımlara karşı çıkmak ya da karakteristik olmayan davranışları değerlendirmek daha bile zor olurdu. Eğer strateji en sondaki belli bir amaca yönelik sabit ve güvenilir bir yol olsaydı, o zaman avantajı, esnekliği ve hayal gücü bizimkinden ileri olanlara bırakmak yalnız hayal kırıcı değil, verimsiz de olurdu. Ama işe esnekliği ve hayal gücünü katınca, gelişmekte olan bir duruma ayak uydururken bir yandan da riskleri ve fırsatları sürekli olarak yeniden değerlendirmek için şansımız biraz artıyordu.

---

2 Gordon Wood, "History Lessons," *New York Review of Books,* 29 Mart 1984, s. 8 (Review of Barbara Tuchman's *March of Folly).*

3 National Defense Executive Reserve Conference'da Washington, DC'de yapılan konuşma, 14 Kasım 1957, içinde, *Public Papers of the Presidents of the United States, Dwight D. Eisenhower, 1957* (National Archives and Records Service, Government Printing Offi ce), s. 818. Bundan sonra "acil" tanımının 'beklenmedik' anlamını vurgulayacak planlandığı gibi olmayacağını söylemiştir.

Stratejiye verimli bir yaklaşım, sınırlarını bilmeyi gerektirir. Bu yalnız stratejinin yararlarıyla değil, aynı zamanda alanıyla da ilgilidir. Sınırlara ihtiyaç vardır. Strateji yaygınlaştıkça, ileriye dönük her karar bu terimi hak eder görünmeye başlamıştır ve günümüzde anlamsızlaşma tehlikesiyle yüz yüzedir, hiçbir gerçek ayırıcılığı da yok gibidir. En belirgin sınır, hareketsiz cisimler ve basit işler söz konusu olduğunda kullanılmayacağıdır. Ancak çelişkili unsurlar varsa devreye girecektir. Söz konusu çelişkinin aktif olmadığı durumlarda gerçek stratejik bir akla nadiren başvurulur. İnsanlar sorun çıkabileceğini varsaymak yerine, güvenmeyi ve karşılığında güvenilmeyi tercih ederler. Tanıdık bir ortamda, "iç grupla" çalışılırken, açıkça stratejik bir tutum (yeterli bir getirisi yoksa) güceniklik ve direniş doğurabilir. İnsanlar farkında olmadan ya da önem vermeksizin, güç ilişkilerinin ters uçlarında bulunabilirler. Bu kendi hayat koşullarını düşünüş biçimlerinden kaynaklanabileceği gibi, yerleşik hiyerarşilere ve yapılara itiraz etmemeye alışmış olmalarından da kaynaklanabilir. Stratejinin ortaya çıkmasına yol açan fark, ortada çelişki ya da anlaşmazlık bulunduğunun fark edilmesidir. Bir olay ya da sosyal tutum veya davranış paternlerinde bir değişiklik, daha önce olağan kabul edilmiş şeylerin batıcı hâle gelmesine sebep olabilir. Tanıdık durumlara yepyeni bir gözle bakılır, eskiden "iç grupta" sayılan kişilere kuşkuyla bakılmaya başlanır, kaçıp "dış gruba" katılacakları şüphesi büyür.

Eğer ortaya çıkan anlaşmazlık durumları stratejinin devreye girmesine yol açıyorsa, anlaşmazlıkları küçümsemek ve önemsememek, stratejiyi yeniden dışarıya itebilir. Ama bu durum, başlığında strateji kelimesinin geçtiği ve uzun vadeli düşünmeyle ilgili olarak tasarımlanmış resmî belgelerde asla karşılaşılmayan bir durumdur. Böyle belgelerde strateji, otoriter bir 'ileriye bakış' olarak pa-

ketlenmiştir, bir hükümetin ya da bir şirketin kabul edilmiş görüşlerini yansıtmaktadır. Hew Strachan stratejinin bu şekilde istismar edilmesinden yakınmış, asıl rolü olan "sonuçlarla araçlar arasında bağlayıcı halka" görevinin zayıflatıldığını iddia etmiştir. Stratejiyi tüm hükümet çabalarına uygulamakla kelime "anlamından kaybetmekte," geriye yalnızca basit bir laf kalabalığı kalmaktadır.[4] Birçok "strateji," belgesinin konudan bilerek uzak durduğu, odaktan yoksun olduğu, birbirine benzemez ya da gevşek olarak bağlı çok sayıda temayı bir arada ele aldığı, pek çok kitlelere hitap etmeye çalışırken hiçbirini tatmin edemediği ve ince bürokratik ödünleri yansıttığı da inkâr edilemez. Genellikle spesifik problemlerle uğraşmak yerine, ele alınması gerekebilecek konuları içerirler. Bunların sonucu olarak da raf ömürleri genellikle kısa olur. Böyle belgelerin eğer biraz stratejik içeriği varsa, çevreye ve ortama genel yönelimle ilgilidir, yani iş dünyası stratejilerinde "konumlanma" diye bilinen konuyla alakalıdır. Büyük olasılıkla, amaçlara nispeten kolaylıkla ulaşmanın mümkün olduğu istikrarlı ve tatmin edici bir ortamda, bundan daha keskin ya da girişken bir şeye zaten ihtiyaç yoktur. Çevresel istikrarsızlık durumlarında, aktif halde olmayan çelişkiler uyanıp aktif hâle gelmişse, gerçek seçimlerin yapılması gerekiyorsa, stratejiye benzer bir şey ancak o zaman gerekli olabilir.

Demek ki tam anlamıyla strateji olmayan bir şeyi stratejiye dönüştüren, gerçek ve acil bir istikrarsızlık, değişen bir bağlamın bir çelişki, bir anlaşmazlık duygusu yaratmasıdır. O halde strateji aslında var olan bir durumla başlar ve bunun (iyi veya kötü yönde) nasıl değiştirilebileceğine dair bir uyanış olduğu zaman anlam kazanır. Bu bakış, stratejinin önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmakla ilgi-

4 Hew Strachan, "The Lost Meaning of Strategy," *Survival* 47, no. 3 (2005): 34.

li olduğunu varsayan görüşten çok farklıdır. Daha büyük olasılıkla, ciddi bir krizle başa çıkmak ya da zaten stresli olan bir durumun daha da kötüye gitmesini engellemek gibi bir şeyle ilgilidir. Demek ki ilk gereklilik belki sağ kalmak olabilir. Bu nedenle de pratik konu stratejilerinin mütevazı anlamda anlaşılması, "kalıcı bir sonuca varmak yerine, bir sonraki aşamaya" geçişle ilgili olarak görülmesi daha iyidir. Bir sonraki aşama, şimdiki durumdan, gerçekçi olarak ulaşılabilecek bir başka duruma geçmektir. O yeni durumun mutlaka çok daha iyi olması gerekmez, ama yine de daha küçük stratejiyle ya da stratejisiz ulaşılabilecek olandan daha iyidir. Oradan bir sonraki aşamaya geçebilmeye uygun, yeterli bir istikrarı da olmalıdır. Bunun anlamı, görülebilen "istenen bir son durum" olmadığında işleri yönetmenin kolay olduğu değildir. Ama yolculuğun nereye gitmekte olduğu yolunda hiçbir bilgi yoksa, alternatif çıktıları değerlendirmek daha da zor olacaktır. Yetenekli bir stratejist, satrançtaki büyük usta gibi, atılan adımlarla gelecekteki olanakların neler olacağını görebilecek, peş peşe aşamaları düşünebilecektir. Yani ileriyi düşünebilmek, bir stratejistin değerli bir niteliğidir, ama başlangıç noktası yine de bugünün sorunları olacak, geleceğin vaatleri olmayacaktır. Her durumdan ötekine geçerken, sonuçların ve araçların yeniden değerlendirilmesi gerekir. Bazı araçlar atılır, yerlerine yenileri bulunur, bazı sonuçların da erişilmez olduğu anlaşılabilir ya da beklenmedik fırsatlar ortaya çıkabilir. Nihai hedef olduğu varsayılan noktaya ulaşıldığı zaman bile strateji durmaz. Bir doruk noktasında (örneğin bir meydan savaşında, ayaklanmada, seçimlerde, final maçında ya da bir şirket satın almada) kazanılan zafer, yeni ve daha doyurucu bir duruma gelmek demektir, ama mücadelenin bittiği anlamına gelmez. Zaferi kazanmak için gereken çaba, eldeki kaynakları azaltmıştır. Bastırılan bir isyan, yenilenlerde gü-

ceniklik yaratmıştır; yaralayıcı seçim kampanyaları ilerdeki koalisyon olanaklarını engellemiş olabilir, bir şirketi düşmanca girişimler sonucu almak, sonradan iki şirketin gerçek anlamda birleşmesini zorlaştırabilir.

Durumların, çeşitli aşamaların sonunda nasıl gelişeceğini tahmin etmenin bu kadar zor olmasının nedenlerinden biri, birçok ilişkiyi birden ele alma ihtiyacıdır. Strateji genellikle yalnızca hasımlarla ve rakiplerle ilgiliymiş gibi takdim edilir. Ama birlikte çalışanların ya da astların daha başlangıçta stratejinin ne olması ve nasıl uygulanması gerektiği konusunda bir anlaşmaya varmış olması şarttır. Bir iç *konsensus*a varmak genellikle büyük stratejik beceriler gerektirir ve buna öncelik verilmesi de, bölünmelerin yarattığı zaaflar nedeniyle şarttır; ama farklı çıkarların ve farklı bakış açılarının var olması, sonucun "ödünler veren bir ürün" olmasına, güçlü bir hasım karşısında verilecek mücadelenin gerektirdiği kadar sağlam olmamasına yol açabilir. İşbirliği halkası ne kadar genişlerse, sonradan müttefik olan üçüncü taraflar ne kadar katılırsa, bir anlaşmaya varmak da o kadar zorlaşır. Dost bilinen kişiler arasında gerilimler yer alırken, ortak çıkarların olduğu alanlarda da müzakere olasılıkları doğabilir. Rakip devletler topyekûn savaştan kaçınmayı tercih edebilir, siyasi partiler medeniyet standartlarını sürdürmekten yana olabilir, şirketler fiyatları kâr edemeyecek düzeylere kadar indirmekten uzak dururlar. İşbirliğiyle anlaşmazlık arasındaki bu etkileşim, stratejinin kalbinin tam ortasında yer alan şeydir. Bir uçta tam konsensüs damgasını taşıyan bir yelpaze (hiçbir anlaşmazlık olmaması), öbür uçta tam kontrol (taraflardan birinin hakimiyeti ele geçirmesiyle bastırılan sorunlar) yer alabilir. Her iki uçtaki durumlar da, nadiren rastlanan durumlardır, olduğu zaman da neredeyse her zaman istikrarsızdır, çünkü koşullar değişmekte, yeni tip çıkarlar

baş göstermektedir. Uygulamada seçim, büyük olasılıkla bir dereceye kadar uzlaşma ya da zorbalık içerecektir. Üstün güçle başa çıkmanın en iyi yolu genellikle bir koalisyon kurmak ya da karşı tarafın kurduğu koalisyonu bozmaktır; strateji de, ödünleri ve pazarlıkları içerecektir. Thomas Crawford gözlemini şöyle ifade etmektedir: "Konu aslında çıkarma ve bölme etrafında dönecek, toplama ve çarpma etrafında değil." Taraflardan birini, tarafsız kalması, düşman kampına geçmemesi için ikna etmek, türlü zor yaklaşımlar gerektirebilir.[5] Bütün bunlar, stratejinin neden bir sanat olduğunu, bir bilim olmadığını izah etmektedir. Strateji ancak durum belirsiz, istikrarsız, dolayısıyla önceden kestirilmezse devreye girmektedir.

Sistem 1 Stratejisi ve Sistem 2 Stratejisi

Bilişsel psikolojideki gelişmeler, insanların belirsizlik durumlarıyla nasıl başa çıktığıyla ilgili olarak eskiye oranla çok daha fazla bilgimiz olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler, stratejik düşüncenin önce bilinçaltında başlayıp sonra bilinç düzeyine ulaştığı görüşünü teşvik etmektedir. Görünüşte sezgiler, birtakım yargılar biçiminde başlıyor olabilir, günümüzde Sistem 1 düşünüşü diye etiketlediğimiz şeyi yansıtabilir. Sistem 1 stratejileri, durumları okumayı ve "daha az stratejik" zekâların kaçırabileceği şeyleri yakalayıp değerlendirmeyi sağlar. Bu tür stratejik düşünme klasik çağlardan beri değerli sayılmıştır. Metis olarak nitelenmiş, Odisseas'la örneklendirilmiştir. Odisseas zekidir, müphemlikleri iyi okuyabilir ve sanatsal dili kullanarak iç-gruba liderlik ederken dış-grubu şaşkınlaştırabilir. Napoléon, "*coup d'oeil* diye bir kavramdan söz

5 Timothy Crawford, "Preventing Enemy Coalitions: How Wedge Strategies Shape Power Politics," *International Security* 35, no. 4 (İlkbahar 2011): 189.

ederken "alanın sunduğu olanakları bir bakışta görebilme yeteneği"ni anlatmaya çalışmaktadır. Clausewitz'in askeri deha kavramının merkezinde de bu vardır: "Son derece gelişmiş bir zihinsel yatkınlıkla" büyük generalin doğru saldırı zamanını ve yerini belirlemesi. Jon Sumida, Clausewitz'in deha kavramını tarif ederken "rasyonel zekâyla rasyonel-altı entelektüel ve duygusalın bir araya gelerek sezgileri oluşturması" demektedir. "Yetersiz enformasyon, büyük karmaşıklık, yüksek düzeyde muğlâklık ve başarısızlık gibi bir olayın yaratacağı olumsuz sonuçlar gibi zor durumlarda," karar verebilmek için elde kalan tek dayanak da odur.[6] Napoléon bunu doğuştan gelen bir istidat olarak tarif etmiştir, ama Clausewitz, böyle bir şeyin tecrübe ve eğitimle de gelişebileceğini görmüştür.

Son yayınlanan makalelerinden birinde filozof Isaiah Berlin, içgüdü ve sezgiyi savunarak, politikada iyi mantığın bilimsel olması ve "kuşku taşımayan bilgiye" dayanması fikrine karşı çıkmıştı.[7] Berlin'in vardığı sonuç, "politik eylem alanında kanunlar az ve seyrektir; beceri her şeydir," şeklindeydi. Kilit beceri, durumu neyin benzersiz kıldığını kavrama yeteneğiydi. Politikadaki büyük insanlar, "belli bir hareketin, belli bir kişinin, olaylarda benzersiz bir durumun, benzersiz bir atmosferin, belli bir ekonomik-politik-kişisel faktörler bileşiminin karakterini anlayabilen" kişilerdi. İnsanlarla gayri şahsî kuvvetler arasında oynanan oyunu, spesifik olanın genel olandan ayrılmasını, özel bir karar türünü içeren sarsıntıları önceden sezen bir yargılama ve karar. Kendisi bunun "yarı-içgüdüsel" olduğunu söylemekteydi. 'Metis'e çok benzeyen ve Sistem 1 düşünüşünün en iyi şeklini yakalamış bir siyasi zekâyı tarif etmekteydi:

---

6 Jon T. Sumida, "The Clausewitz Problem," *Army History* (Sonbahar 2009), 17–21.

7 Isaiah Berlin, "On Political Judgment," *New York Review of Books* (3 Ekim 1996).

> ...sürekli değişen, çok renkli, çabucak kaybolan, sürekli birbirinin üstüne yığılan verileri, o sayıda, o karışıklık düzeyinde yakalayıp saptayan ve tek tek kelebekler gibi etiketleyebilen bir entegrasyon kapasitesi. Bu anlamdaki entegrasyon, veriyi (kimi bilimsel bilgiyle saptanmış, kimi doğrudan gözlemlenmiş olarak) bir tek paternin unsurları olarak görmeyi, yaratacakları sonuçları öngörmeyi, onları geçmiş ve gelecek olanakların semptomları olarak algılamayı, pragmatik olarak değerlendirmeyi – yani sizin ya da başkalarının onlarla neler yapabileceğini ve onların da size ve başkalarına neler yapabileceğini – çıkarsamak.

Böyle bir kapasite formel metodolojilere odaklanıldığında, sezgiseli dışlayıp analitiği vurgulamaya çalışıldığında kaybedilebilir. Savaş Sonrası Amerikan Güvenlik Politikasına katkıda bulunanlar grubundan Bruce Kuklick şöyle demekteydi: "İncelediğim stratejistlerin çoğu, *temel politik anlamda* apolitiktiler. Sanki ancak içgüdüyle, tecrübeyle, ustalık sonucu öğrenebilecekleri şeyleri bir seminer salonunda ya da düşüne taşına öğrenebilme peşindeydiler."[8]

Çoğu zaman politik mantıkla gelen kalite, başkalarını ikna edip belli bir yolda ilermelerini sağlama yeteneğidir. Gerçekten de Napoléon olmayan kişiler, emirlerinin sorgusuz sualsiz yerine getirilmesini bekleyemeyecek kişiler için, sağlam mantığın değeri, ancak yanı sıra insanlara o emirlerin anlamını izah etme yeteneği de varsa devreye girecektir. İşte o noktada, strateji bir sezgi olmaktan çıkar, ölçüp biçmeye dönüşür, o yolun neden doğru yol olduğunu bilmekten çıkıp, öyle olduğunu izah edecek argümanları bulma haline gelir. Demek ki Sistem 2 düşüncesine, Sistem 1 için fazla karmaşık ve benzersiz olan du-

8 Bruce Kuklick, *Blind Oracles: Intellectuals and War from Kennan to Kissinger* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006), 16.

rumlarda ihtiyaç vardır. Böyle durumlar, alternatif argümanların birbiriyle karşılaştırılarak ölçülüp tartılmasıyla inanılır bir aksiyon rotasının belirlenmesini gerektirir. Yani çoğu zaman strateji, Sistem 2 alanında bulunmalıdır, ama bu ancak Sistem 2 mantığını ikna edici argümanlara dönüştürmede böyledir.

Bu kitabın sık sık, kullanılan dile ve iletişim konularına dönüp durması, stratejinin bunlar olmadıkça anlamsız hâle gelmesindendir. Stratejinin kelimelere dökülmesi, başkalarının onu izleyebilmesi için bir ihtiyaçtır, ama ek bir neden de başkalarının davranışını etkileme yoluyla işliyor olmasıdır. Dolayısıyla her zaman ikna ile ilgilidir, ya başkalarını sizinle birlikte çalışmaya ikna etmek, ya da hasımlara, böyle yapmazlarsa ne sonuçlar doğabileceğini anlatmak için önemlidir. Perikles'in otorite kazanması, demokratik ortamda mantıklı bir tutumu izah edebilme yeteneğinden kaynaklanmıştır; Machiavelli, prensleri çok güçlü argümanlar geliştirmeye davet etmiştir; Churchill'in konuşmaları, İngiltere halkına savaşta bir amaç kazandırmıştır. Kaba kuvvet ya da ekonomik kanıtlar da kendilerine düşen rolü oynayabilir, ama cezadan kaçınmak ya da ödülü kazanmak için neler yapılması gerektiğini net şekilde izah etmedikçe, o etkiler kaybolabilir. Hannah Arendt, "Güç ancak sözle eylem bir arada yürürse gerçekleşir," demiştir. "Sözlerin boş olmaması, eylemlerin gaddar olmaması, sözlerin niyetleri gizlemek için değil, gerçekleri açıklamak için kullanılması, eylemlerin de ihlâl etmek ve mahvetmek için değil, ilişkileri oluşturmak ve yeni gerçekler yaratmak için kullanılması şarttır."[9]

En büyük güç, etkisini dikkat çekmeden sağlayandır. Bu da kurulu yapılar yerleşmiş ve huzurlu göründüğünde, doğal olduklarında ve genelde iyi düzene uyduklarında

9 Hannah Arendt, *The Human Condition*, düzeltilmiş baskı, (Chicago: University of Chicago Press, 1999), 200. İlk basım1958.

gerçekleşir, hatta dezavantajlı sanılanlar bile bunu gerçekleştirebilir.[10] Elitlerin gerekli kesimlerin çıkarlarına yardımlarının genel yardımseverlik olarak görülüp itiraz yaratmaması, radikalleri yoğun çaresizliklere itmektedir. Kitlelerin devrim hevesinin zayıf olması, büyük öykülerle izah edilmiş, bunlara formüller, mitler, ideolojiler, paradigmalar ve son olarak da anlatılar gibi etiketler takılmıştır. Bu öykülerin varsayımı, insanlar objektif gerçeği kavrayamadıklarına göre, yorumsal yapılara ihtiyaç duyacakları, o yapıları etkileyebilecek kişilerin de büyük güç elde etmeye en uygun yerlerde bulunduklarıdır. Radikaller, daha sağlıklı bilinç oluşturma yolunda alternatifleri teşvik eden stratejileri uygulamaya çalışmış, var olan durumun sorgulanmaksızın doğal kabul edilmesi, buna tahammül edilmesi, yeni yapılar oluşturulmaması yolundaki önermelere itiraz etmişlerdir. Başkalarının tutumlarının en iyi nasıl etkileneceği, yalnız var olan düzeni altüst etme çabalarıyla değil, stratejinin her yönüyle ilgili görülmeye başlamıştır. Partizan politikacılar gündemler oluşturmuş, çerçevelemelere yönelmiş, hasımları hakkında olumsuz hikâyeler yayıp kendi partilerinin adayını en iyi ışık altında göstermeye çalışmışlardır. Bu "anlatı yöntemi" askeri kesimde ve iş dünyasında da kendini göstermekte, isyan bastırma sırasında "kalbe ve akla" duyarlı olma çağrılarına yansımakta, şirket lobicilerinin düzenlemelerdeki kısıtlayıcı adımlara itirazında ya da yöneticilerin çalışanları ikna etmeye çalışarak büyük organizasyon değişimlerinin onların yararına olacağını iddia etmesinde de görülmektedir. Hikâyeler yalnız stratejinin araçları olmakla kalmaz, aynı zamanda stratejiye biçim de verirler. Tutum ve davranışları düzenlemekle ilgili bilişsel teorilerden ve yoruma dayalı yapılardan, senaryolardan destek alan hikâyeler, askeri kesimde, politikada

10 Steven Lukes, *Power: A Radical View* (Londra: Macmillan, 1974).

ya da iş dünyasında olsun, günümüz stratejik literatüründe öne çıkmaktadır. Stratejinin son zamanlarda nasıl düşünüldüğüne ilişkin trendleri anlamak için hikâyeleri ciddiye almamız gerekmektedir.

Hikâyelerin Sorunu

Charles Tilly, "Hikâyelerin Sorunu" başlıklı denemesinde insanların sürekli olarak bireylerle ilgili hikâyelerde de, kiliseler, devlet, hatta sınıflar ve bölgelerle ilgili hikâyelerde de, ısrarla açıklama arama eğilimini ele almaktaydı. Bu hikâyeler belirli amaçlara ulaşma konusundaki bilinçli, genellikle de başarılı eylemlerle ilgili olmaktaydı. Dinleyici kitlesini (bu arada sosyal bilimcileri) kolaylıkla tatmin ederlerdi. Görünüşe göre, bir dereceye kadar olabilirlik, zaman ve koşulların getirdiği sınırlamaların farkında olmak, bir de kültürel beklentilerle uyumlu olmak, yetiyordu. Ama Tilly bizi, hikâyelerin açıklama gücünün sınırlı olduğu konusunda uyarmaktaydı. En önemli sebep-etki ilişkileri genellikle "dolaylı, küçük, niyet edilmeksizin gerçekleşmiş, kolektif ya da insanlar dışındaki ortamın etkisiyle oluyor, bireysel olarak doğrudan, isteyerek girişilen eylemlerin sonucu olmuyordu." Hikâyelere yönelik talep her ne kadar analizi teşvik ediyor olsa da, yani aktörler iyi tanımlanmış alternatifler arasından isteyerek seçimler yapıyorlarsa da, asıl karar verme pek hesaplayarak olmuyor, genellikle olaya kararsızlıklar karışıyordu. Sosyal bilimcilerin daha iyi bir şey araştırmak gibi bir sorumlulukları vardı. Tilly o konuda pek iyimser sayılmazdı. Beynin "sosyal süreçlerle ilgili enformasyonu" standart hikâyeler halinde "depoladığını, aradığında oradan bulduğunu ve manipüle ettiğini" kaydetmişti. Bu durumda karmaşık olayları içeren anlatılar "kendini motive etmiş objelerin etkileşimi" haline geli-

yordu. Eğer durum böyleyse, Tilly en azından bazı süper hikâyelern geleceğini umuyor, bunların hem kişilik dışı kolektif güçlerin hem de insan eylemlerinin hakkını vereceğini, zaman, mekân, aktör ve eylemler arasında uygun bağları da kuracağını umuyordu. Daha da iyisi, hikâyeler hakkında hikâyeler de çıkarmalıydık, bunların bağlamını ve nasıl üretildiklerini belirtmeliydik.[11]

İş âleminin tarihçileri, Sloan'un *General Motors'daki Hayatım*'ı gibi hikâyeleri, göründüğü anlamda anlamamamız, zor kararların yalnızca katıksız rasyonel seçimle alınmış olduğuna inanmamamız konusunda uyarılarda bulunmuşlardır. Bu tür hikâyeler üst yöneticilerin rolünü abartıyor olsun ya da olmasınlar, bir 'kaçınılmazlık' izlenimi yaratmakta, başka çıktılara yol açacak başka karar olanaklarını hafife almaktadırlar.[12] Daniel Raff geçmişin seçeneklerini yeniden yaratmamızı, tarihi olaylara ve "atılmış adımlara değil de, ele alınacak zorlukların sıralamasına" bakmamızı önermektedir. Bunun anlamı, geçmişte var olmuş olan alternatifleri görerek aktörlerin onlara nasıl anlamlar verdiğini anlamak" demektir.[13] Kahneman da, iyi hikâyelerin "insanların eylemleri ve niyetleri konusunda basit ve tutarlı anlatılar" sunduğunu gözlemlemiş, bunların "davranışı kişilerin genel eğilimlerinin ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkması olarak – sonuçlara kolayca uydurulabilecek sebepleri bularak" yorumlamayı cesaretlendirdiğini söylemiştir. Örnek olarak şirket başarılarının analizlerini sıralamaktadır. Bu hikâyelerle dolu olan çok sayıda yöneticilik kitapları "hep liderlik üslûbunun ve yö-

11 Charles Tilly, "The Trouble with Stories," içinde, *Stories, Identities, and Social Change* (New York: Rowman & Littlefield, 2002), 25–42.

12 Naomi Lamoreaux, "Reframing the Past: Thoughts About Business Leadership and Decision Making Under Certainty," *Enterprise and Society* 2 (Aralık 2001): 632–659.

13 Daniel M. G. Raff, "How to Do Things with Time," *Enterprise and Society* 14, no. 3 (Eylül 2013 için programlı).

netim uygulamalarının etkisini abartmaktadır." Kahneman şansın da (en önemli faktör olmadığı zamanlarda bile) çok önemli olduğunu önermektedir. Bu tarafgirliklerin sonucu olarak, sıra "geçmişi izah etmeye ve geleceği öngörmeye geldiğinde, biz becerinin sıradan rolüne odaklanıp şansın oynadığı rolü göz ardı ediyoruz. O nedenle de bir kontrol hayaline kapılmaya yatkınız," demiştir. Ayrıca "az şey bildiğinizde tutarlı bir hikâye kurmak daha kolaydır, çünkü bulmacaya yerleştirilecek parçaların sayısı daha az olur," demiştir. Bu durum, hakkında az şey bilinen faktörleri ihmal etme eğilimini güçlendirir ve 'aşırıgüven'i cesaretlendirir.[14]

Geçmişin bu kusurlu hikâyeleri bizim gelecekle ilgili öngörülerimizi biçimlendirmektedir. Bu noktada, beklenmedik ve rastgele olayların (bunlara "kara kuğu" diyordu) vurgulayan Nassim Taleb'in çalışmalarına dikkat çekmekteydi. Bunlar geçmiş tecrübelerle uyum göstermediği için yeterince ele alınmamışlardı. Ama Taleb aynı zamanda kendi metodundaki bir çelişkiyi de kabullenmektedir, çünkü hikâyelerdeki mantık hatalarını işaret etmektedir, ama aynı zamanda kendisi de hikâyeleri "bizim hikâyeler konusundaki saflığımızı ve hikâyelerin tehlikeli şekilde sıkıştırılmasını tercih edişimizi vurgulamak için" kullanmaktadır. Bunun nedeni, metaforlarla hikâyelerin (ne yazık ki) fikirlerden daha güçlü olmasıdır; aynı zamanda hatırda kalması daha kolay, okuması daha eğlenceli oldukları da ortadadır. Sonuç olarak; "bir hikâyeyi silmek için onun yerini alacak bir hikâyeye ihtiyacınız vardır."[15]

Bu kitapta, güçlü mesajı olan tanıdık hikâyelerin, yakından incelendiğinde ya uydurma olduğunu ya da farklı dersler veren alternatif yorumlara açık olduğunu görmüş-

---

14 Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, 199, 200–201, 206, 259 (bkz. bölüm 38, n. 44).

15 Nassim Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007), 8.

tük. Davud ile Calût bugün, daha güçsüz olanın neler başarabileceğiyle ilgili olarak anlaşılmaktadır, ama başlangıçta, Tanrı'ya inanmanın önemiyle ilgili bir hikâye olarak ortaya çıkmıştır. Odisseas, keskin ve kurnaz zekânın kutlaması iken, Roma'da Ulysses haline dönüşürken hileyi ve düzenbazlığı temsil eder hâle gelmiştir. Platon, sofistleri kendi oyunlarında yenmiş, katıksız felsefeyi ileri sürerken kendinden önce gelenleri "gerçeğe verdiği önemden çok paraya önem verenler" rolüne oturtmuştur. Milton, Yaradılış'a anlam vermeye çalışırken Makyavelist bir Şeytan figürü çizmiş, çoğu kişi o karakteri, Milton'un değer verdiği Tanrı'dan daha müthiş bir karakter olarak görmeye başlamıştır. Clausewitz, Napoléon'un bahtsız Rusya seferini kusurlu strateji olarak görmüş; Tolstoy ise onu, strateji diye bir şeyin olamayacağının kanıtı olarak ele almıştır. Liddell Hart savaş hikâyelerini toplamış, sonra kendi dolaylı yaklaşımını haklı çıkarmak için onları eğip bükmüştür. John Boyd ve takipçileri, *blitzkrieg* fikrini – Almanların 1940'ta Avrupa'daki başarısının örneği olarak – ele almış, Doğudaki başarısızlıkları görmezden gelerek onu bağlamından sıyırmış, geleceğin savaşlarının modeli haline getirmiştir. Marx, Fransa Devriminin sürüp giden etkisinden yakınmış, ama kendi de o etkiden tam olarak kurtulamamıştır. Kapitalizmin gelişimiyle ilgili öngörülerinin kusurlu olduğu anlaşıldığında, takipçileri bunların bilimsel tarih olduğunda direnmiş, sonunda doğru çıkacağına inanmışlardır. İş stratejileriyle ilgili geleneksel eğitim, "vaka etüdü" diye adlandırılan hikâyelere bağımlıdır. Frederick Taylor'dan Tom Peters'a kadar yönetim gurupları, ana mesajlarını aktarmanın en iyi yolu olarak hikâyeleri görmüşlerdir. İnsanoğlunun bir spesifik olayı alıp bununla genel bir noktayı açıklama hevesi, Honda'yla ilgili fıkralarda görüldüğü gibi, anlatanın istediğinden çok daha ileri sonuçlar çıkarılmasına yol açmıştır.

"Araştırmalar bize gücün, iyi hikâyeleri bilmekten çok, onları iyi anlatmaktan geldiğini göstermektedir: neyi atlamak, neyi doldurmak, ne zaman değiştirip ne zaman itiraz etmek, kime anlatılacağını ve kime anlatılmayacağını bilmek, daha önemlidir."[16] Gündelik insan ilişkileri açısından bakıldığında, hikâye yoluyla ikna, özellikle ortak geçmişlere ve ilgilere sahip olanlara yönelik olduğunda, önemli bir beceri olabilir. Kuşkucular, farklı düşünenler söz konusu olduğunda, hikâyelerin değeri azalabilir. Ayrıca istenen bir etkiyi yaratmak için özel olarak kurgulanmış hikâyelerde, zorlama ve yapmacık olarak görülme riski vardır. Bir zamanlar propagandayı eleştirirken ortaya atılan problemlerin hepsi burada da söz konusudur. Propagandanın inanılırlığını kaybetmesi, insanların düşünce ve davranışlarını etkilemeye yönelik apaçık bir girişim olmasından ötürüdür.

Günümüzde "stratejik anlatılar"a gösterilen hevesler, aslında bunların köklerinin bir zamanlar utanç duymaksızın ve olumlu bağlamda propaganda diye adlandırılmış olan kavramda (tabii o kelimeye totatiler çağrışımlar karışmadan önce) yattığı anlaşıldıkça, gerçekten de soluklaşabilir. Bu hikâyelerin daha önce tarif edilmiş tüm sorunlu durumlarda işe yaraması şarttır. Aynı stratejik hikâye, içine biraz müphemlik katıldığında, bir grubu bir arada tutmaya yarayabilir ya da bir politik projeyi ilerletmeye katkıda bulunabilir, ama netleştirme gerektiğinde, ampirik testler devreye girdiğinde ya da karşıt mesajlar gelmeye başladığında, çökecektir. İş "hikâyelerin savaşı"na dayandığında, önemli olan yalnız bunların kalitesi değil, arkalarındaki kaynaklardır, o da kendi mitlerini yayma ve aksine iddiaları sansürleme kapasitesine sahip bir organizasyon demektir. Hikâyeler "temelden yanıltıcı veya he-

16 Joseph Davis, ed., *Stories of Change: Narrative and Social Movements* (New York: State University of New York Press, 2002).

gemonik" değildir. Yetkililer veya onların hasımları tarafından etkili şekilde anlatılabildikleri gibi, etkisiz şekilde da anlatılabilirler. İsabet yeteneğine sahip stratejik araçlar değildirler, çünkü çeşitli mesajlar verebilirler, bunların hepsi anlaşılmayabilir, metaforlar ve ironi gibi hikâye araçları da akıl karışıklığı yaratabilir. Hikâyelerin anlamı havada kalabilir, bazı yorumlar hikâyecinin kredisini düşürebilir. Dinleyenler hikâyenin önemsiz özelliklerine odaklanabilir ya da kendi tecrübelerini hikâyeye empoze edebilirler. Belli bir mesajı aktaran tanıdık hikâyeler, tam tersini savunanlar tarafından çarpıtılabilir.[17] Klasist Francis Cornford'un propagandayı nasıl tarif ettiğini hatırlayalım: "Yalan söyleme sanatının, yandaşlarınızı neredeyse kandıran, ama düşmanlarınızı tam kandıramayan bir dalı."[18]

Senaryolar

Hikâyelerin bu muğlâk yönleri, bunların stratejik araç olarak kullanımındaki sınırlılıklarını açıklamaktadır. Ama bunları, daha fazla değer kazandırmaya yardımcı olarak başka biçimlerde düşünmek mümkün olabilir mi? Dinleyici kitlesi küçükse, kültür ve amaçların çoğunu da paylaşıyorlarsa, anlam ve yorum problemlerini kontrol altına almak çok daha kolaydır. Bir önceki bölümde, yeni bir duruma yönlendirme kaynağı olarak içselleştirilmiş senaryo kavramına değinilmişti. Bu kavram psikoloji ve yapay zekâ çevrelerinde etkili olmuş, ama stratejik gruplarda etkisi daha az görülmüştür. Özet olarak bu kavram, doğru davranış beklentilerini yerleştiren stereotip durumlara atıf yapmaktadır. Senaryolar ya zayıftır, örneğin bir kimsenin belli bir kişilik tipine uyduğuna karar vermek gibi

---

17 Francesca Polletta, *It Was Like a Fever,* bkz. Bölüm 27, n. 1, 166.

18 Joseph Davis, ed., *Stories of Change: Narrative and Social Movements* (New York: State University of New York Press, 2002).

ya da güçlü olabilir, ki bu da koskoca bir olaylar sıralamasının beklentisini ilgilendirir. Orijinal kavramda, senaryolar hemen hemen otomatik tepkilere yol açan bilgi birikiminden yararlanmakla ilgiliydi – o tepkiler tümüyle uygunsuz da olabilirdi. Ama senaryolar aynı zamanda, belli bir eylemin başlangıç noktası olarak da ele alınabilir, hatta bir araya gelip gelişmekte olan bir durumu ele alan gruplar tarafından geliştirilmiş ve içselleştirilmiş de olabilir. Senaryoların incelenmesinde, bireylerin organizasyon rutinlerine, örneğin değerlendirmelere ya da daha önce karşılaşmış olma ihtimalleri zayıf olan olaylara (halka açık bir yerde yangın gibi) nasıl tepki verdikleri ele alınmıştır. Bu çalışmaların gösterdiğine göre, senaryoların gücü ortaya çıkmış, bir senaryoya adanmış kişileri ikna edip o inançlarını terk ettirmenin ne kadar zor olduğu anlaşılmıştır. Senaryolar yeni durumlara cevap vermenin doğal bir yolu olabilir, ama aynı zamanda ciddi ölçüde yanıltıcı da olabilirler. Böyle olunca da, insanların anormal davranmaya ihtiyacı varsa, anormal bir durumun içinde olduklarını bilmeleri gerekmektedir.[19]

Senaryoların avantajı bizim ilgi alanımız açısından iki türlüdür. Birincisi, kavram bize, bireylerin yeni durumlara nasıl girdiği, durumu nasıl anlamlandırdığı ve nasıl davranacağına ne şekilde karar verdiği problemini ele almanın bir yolunu sunuyor. İkincisi de, performansla hikâye arasında doğal bağlantısı olmasıdır. Gerçekten de Abelson senaryoları, bağlantılı vinyetlerden oluşmuş sahnelerin dizileri şeklinde ele almıştı. O vinyetler (roman dahil) okumalardan ya da tecrübelerden geliyor olabilirdi.[20]

---

19 Dennis Gioia ve Peter P. Poole, "Scripts in Organizational Behavior," *Academy of Management Review* 9, no. 3 (1984): 449–459; Ian Donald ve David Canter, "Intentionality and Fatality During the King's Cross Underground Fire," *European Journal of Social Psychology* 22 (1992): 203–218.

20 R. P. Abelson, "Psychological Status of the Script Concept," *Ameri-*

Fikrin bir kullanım yolu da, Avner Offer'ın Büyük Savaşın nedenlerini anlatışından gelmedir: Orada "şeref" kavramının bir motivasyon olarak önemini tarif eder ve nasıl olup da sağ kalma kavramının önüne geçtiğini sorgular. Alman Yüksek Komutanlığı, zaferi kazanacağından pek de emin değildi. Mücadele etmenin bir başka yolunu düşünemiyor olsalar da, planlanmış saldırının bir tür kumar olduğunun farkındaydılar. 1914'teki Berlin Savaş Konseylerinde yaygın görüş, Almanya'nın geri durmayı göze alamayacağı yolundaydı. Son krizde öyle yapmışlardı, bir daha yaparlarsa itibarlarına halel gelirdi. Tek sonuç, alçaltıcı bir gerileme olurdu. Gerçi sonucun ne olacağı belli değildi, ama dürüst bir niyet, kendi onayını kendi getirirdi. Almanların savaşma kararı – ve bundan doğan bir o kadar savaşkan diğer kararlar – Offer'a göre, "araçsal bir adım olmaktan çok bir ifade aracıydı." Bu açıdan bakıldığında, savaş kimsenin görmezden gelemeyeceği "bir dizi hakaretin ve bir dizi onurlu tepkinin" sonucuydu. Offer savaşma kararında 'şeref'e vurgu yapılmasını ve ardından toplumların tümüyle askeri seferberliğe geçmesini senaryolara dayandırmaktadır. Şeref senaryosu "sarih" olmamakla birlikte etkilidir, "ihtiyatsız davranış"ı cezalandırmaya ve "sağduyulu yaklaşımları bastırıp kalıba uyulması yolunda güçlü bir sosyal baskı" yaratmaya dönüktür. Böyle bir senaryonun, daha bile örtülü olan ve kendi sıralamasına sahip olan düello senaryosundan türetilmiş olduğunu önermektedir. 'Şeref'e meydan okunduğunda ya da 'şeref' sorgulandığında, bunun ilacı şiddettir (ulus devletler söz konusu olduğunda, bunun önü sıra terbiye edilmiş manevralar ve diplomasinin kullanımı yer alacaktır). Eğer "tatmin olma" gerçekleşmezse, "itibar kaybı, şeref kaybı" gerçekleşir, sonu da "küçük düşme ve utanç" noktasıdır. Bu senaryo, gücünü kanıtlamış bir

---

can Psychologist 36 (1981): 715–729.

senaryodur. "Herkesin anlayıp kabulleneceği bir haklılığı ve meşruiyeti içeren fedakârlık talebini seslendiren bir hikâyeye dayanarak" kararların açıklanabilmesini sağlayacak bir yoldur. Böylece en tepedeki bir avuç kişinin duyguları olarak başlayan şey, kültürü kullanarak yaygınlaştırılabilir. Senaryo öyle güçlüdür ki, buna kapılanlar, "diğer tür cesaret ve risk alma yollarına, zamanında ödün verme, uzlaşma, işbirliği ve güvene dayalı alternatif senaryoları göremez olmuşlardır."[21]

Bu açıdan bakıldığında, Sistem 1 anlamındaki bir stratejik senaryonun, durumlara anlam verme ve uygun cevapları önerme bakımından içselleştirilecek bir temel oluşturabileceği görülmektedir. Bu senaryolar örtülü olabileceği gibi, doğal kabul edilen şeyler de olabilir; bu tıpkı savaşın bir yok etme harekâtı olup, sonunda düşmanın teslim alınacağı varsayımına ya da deniz gücünün denizlere komuta etmek olduğu varsayımına, en iyi isyan bastırma yolunun kalplere ve zihinlere yönelik olduğuna, ödün vermenin her zaman zaaf işareti olacağına ya da silahlanma yarışının her zaman savaşla sonuçlanacağına inanmaya benzemektedir. Bu klişeler sık sık, koşullar konusunda orijinal düşünmenin yerini alabilmektedir. Doğru sayılıp buna göre

---

21 Avner Offer, "Going to War in 1914: A Matter of Honor?" *Politics and Society* 23, no. 2 (1995): 213–241. Richard Herrmann ve Michael Fischerkeller "strategic senaryolar" fikrini "Beyond the Enemy Image and Spiral Model: Cognitive-Strategic Research After the Cold War"da ortaya atmışlardır: *International Organization* 49, no. 3 (Yaz 1995): 415–450.Ne var ki, onların "dış politikanın tümünü organize etme anlamına gelen hipotetik yapılar olarak adlandırılan senaryolardı bunu kullanış biçimi başkadır. Bir başka yaklaşım da James C. Scott'tan gelmektedir: *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts* (New Haven, CT: Yale University Press, 1992). Scott boyun eğen grubun, hakim grup tarafından promosyonu yapılan "kamu metnini" nasıl eleştirdiğine baktığında, gizlice bir "saklı metin" oluşturduklarını görmüştür. Paradigmalar, formüller, mitler ve yalancı bilinç gibi tanıdık argümanları ele alarak boyun eğen grupların o kadar kolay aldatılamadığını önermiştir.

hareket edilebilir, ama yanlış da çıkabilirler. Alt düzeyde düşünüldüğünde senaryolar bir askeri operasyondaki doğru sıralamayla, halk hareketlerine karşı devlet şiddetinin etkisiyle, sivil toplum örgütleri kurmakla, Başkan adaylığını kazanmakla, organizasyonda değişim sağlamakla, yeni bir ürün lansmanının optimum zamanını ve yerini saptamakla ya da bir şirketin düşmanca devralınmasında ilk adımı atmayla ilgili olabilirler.

Böyle senaryolarla ilgili önemli nokta, eğer itiraz gelmezse bunların önceden kestirilebilir davranışlar yaratabilmesi, orijinal cevapları gerektiren varyasyonların gözden kaçabilmesidir. Daha önce de değindiğim gibi, strateji ancak ortadaki durumun farklı ve tanımadığımız bir yanı olması durumunda devreye girecektir. Sistem 1 senaryoları belki doğal bir başlangıç noktası olabilir, ama normal senaryonun bu sefer nasıl işlemeyebileceğini değerlendirecek bir Sistem 2 yaklaşımından çok şey kazanabilirler. Böyle bakıldığında, yerleşik senaryoları izlemek, stratejik başarısızlık riski taşımaktadır.

Sistem 2 senaryoları, "stratejik" sıfatını daha çok hak eden türde olmalıdır. Dramatistler açısından güçlü bir hikâye, sıradan ahalinin ham homurdanmalarını onurlandırmakla kalmamalı, üzerinde çalışılacak ve rafine edilecek bir şey olmalıdır. İçselleştirilmiş senaryolar, bir bilinçaltı dizisi olmak yerine, bilinçli iletişim adımları da olabilirler. Mutlaka aktörlerin sırayla konuştuğu bir sahne oyunu haline gelmeleri gerekmez, ama ana aktörler arasında beklenen etkileşimin bir kalitesi olması gerekir. Geçmişteki olaylara dayanabilirler ya da çok iyi bilinen olayları konu olarak alabilirler, ama başlangıç noktası olarak şimdiki zamanı ele almaları ve geleceğe doğru bakmaları şarttır. Bu stratejiler gelecekle ilgili hikâyelerdir, önce hayal gücüyle başlasalar bile içlerinde gerçeklik umutlarını barındırmalıdırlar.

Jerome Bruner'in hikâyeleri ele alışı da stratejik senaryoların olanaklarını ve sınırlılıklarını göstermektedir. Kendisi bize şu gereklilikleri önermektedir: İlk önce, gerçeği tam temsil ediyor olmasalar da, gerçeğe benzerlik standartlarını tutturmalı, yani doğru gibi gözükmelidirler. İkincisi, izleyicileri olup bitenlerin belli bir yorumuna ya da olacaklarla ilgili bir beklentiye yönlendirmeleri gerekir. Ampirik doğrulamalara ya da mantığa uyan sıralamalara saplanmayabilirler, kendi zorunluluklarını yaratabilirler. "Anlatı gerekliliği," "mantıksal gerekliliğin" tersidir. Gerilim, önbelirti, flashback (ani geridönüş) kullanabilirler, formel analizlerden daha fazla muğlaklık ve belirsizlik kullanmalarına da izin vardır. Üçüncüsü, herhangi bir genel teorinin formel kanıtı olarak yapılandırılamazlar, ama bir ilkeyi ortaya koymak, bir normu desteklemek, geleceğe dönük bir rehberlik sunmak için kullanılabilirler. Ne var ki, bunların doğal olarak anlatıdan çıkması, varılan sonuçta sarih şekilde ifade edilmemesi gerekir. Genellikle iyi bir hikâyenin nasıl sonuçlanacağı, oraya varılıncaya kadar belli olmaz. İzleyicilerin o noktaya "anlatı zorunluluğuyla" götürülmesi gerekir. Bruner'e göre, "yenilikçi bir hikâye anlatıcısı, açıkça görülenin ötesine geçmelidir." İzleyicilerin dikkatini yakalayabilmek için olduğu kadar, olağan-dışı ve 'beklenmedik' unsurunu korumak için de, hikâyenin "örtülü örfî senaryo"nun yarattığı beklentilerden sapması şarttır.[22]

Böyle bir stratejik hikâyenin amacı, yalnız olayları önceden tahmin etmek değil, başkalarını hikâyenin önerilen rotayı izlemesine izin verecek şekilde hareket etmeye ikna etmektir. İknada başarısız olursa, yapıda var olan öngörü yanlış çıkacaktır. Başka hikâyelerde olduğu gibi bunların da izleyicilerin kültürüyle, tecrübeleriyle, inançlarıyla ve umutlarıyla ilgili olması gerekir. İnsanları angaje edebil-

22 Jerome Bruner, "The Narrative Construction of Reality," *Critical Inquiry,* 1991, 4–5, 34.

mek için bir gerçek uygusu vermeli ve kendi tutarlılıkları açısından incelendiğinde hatalı olmamalıdırlar ("anlatı olasılığı"). Ayrıca beklenen izleyici kitlesinin tarihsel ve kültürel anlayışıyla da uyumlu olmalıdırlar ("anlatı sadakati").[23] Stratejik anlatılar için ana zorluklar, gerçeklerle gaddarcasına karşı karşıya gelebilmeleri (bunun erken aşamada ayarlanması gerekir), bir de çeşitli izleyici gruplarına ulaşma ihtiyacının tutarsızlık riski taşıması konusudur.[24] Uyuşmaz taleplerin belki söylemsel hilelerle ya da iyimser varsayımları üst üste getirmekle çözümlenmesi mümkün olabilir, ama bu araçlar da çok geçmeden kendini belli edebilir. Dürüstlüğün var olması, fantezinin az olması gerekmektedir.

Tilly ile Kahneman'ın bir uyarısı da, hikâyelere bağlılığımızın insani unsurun önemini abartmamıza yol açabildiği, etkilerin hep hikâyedeki ana karakterlerin (genellikle de kendimiz) bilerek attıkları adımlardan kaynaklandığını varsaymamıza yol açabildiği yolundaki iddialarında ortaya çıkmaktadır. Oysa çok büyük (kişi dışı) kuvvetler, şans olayları, olup bitenin zamanlaması gibi, anlatının parçası olamayacak etkiler de söz konusudur ve bunların görmezden gelinmesi kabul edilemez. Buna cevap bellidir: Bu faktörleri görmezden gelmek, tarihsel açıdan kötü sonuç verir, ama strateji açısından mutlaka kötü sonuç vereceği söylenemez. Şimdiki zamanı anlamaya çalıştığımızda, her şeyin sırf güçlü aktörler öyle istedi diye öyle olduğunu varsaymak akıllıca olmaz, ama gele-

---

23 Christopher Fenton ve Ann Langley, "Strategy as Practice and the Narrative Turn," *Organization Studies* 32, no. 9 (2011): 1171–1196; G. Shaw, R. Brown ve P. Bromiley, "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning," *Harvard Business Review* (Mayıs–Haziran 1998), 41–50.

24 Valérie-Inès de la Ville ve Elèonore Mounand, "A Narrative Approach to Strategy as Practice: Strategy-making from Texts and Narratives," Damon Golskorkhi, ve diğerleri, eds., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (bkz. bölüm 35, n. 29), 13.

ceğe baktığımızda, iyi sonuçlara vardıracak insani davranışları varsaymaktan başka fazla bir seçeneğimiz yoktur. Kontrol hayallerinden kaçınmak iyi bir şeydir, ama eninde sonunda tek yapabileceğimiz, sanki olayları etkileyebilecekmişiz gibi davranmaktır. Bunun aksini yapmak, kaderciliğe teslim olmak anlamına gelir.

Ayrıca eğer gereken önlemler baştan alınmışsa, beklenmeyene ve kazara olana da yer bulmak mümkündür. Eldeki imkânları istenen sonuçlara bir dizi adımla yönlendiren, o adımlar dikkatle ve uygun sıralamayla atılırsa istenen sonuca ulaşılacağını öneren bir stratejik plan, öngörülebilir bir dünyayı, sebep-sonuç etkisinin önceden bilindiği bir dünyayı hedeflemektedir. Bu kitabın vardığı kapsamlı sonuçlardan biri, böyle planların, acayip bir gerçekle karşılaştıklarında zor ayakta kalabileceği yolundadır. Bir senaryo, beklenen olaylar sıralamasını bir planla paylaşabilir, ama Sistem 1'den Sistem 2'ye geçerken, bilinçaltı bir varsayımdan, kastî bir kompozisyona geçerken, şans olasılıklarını, uzun sürede bazı oyuncuların etkileşimlerini de içermelidir. Bunun bir "bitmemişlik" niteliği vardır. Senaryonun doğaçlamalara bir hayli yer ayırması gerekir. Belli bir düzeyde kesinlikle önceden kestirilebilecek bir tek eylem vardır, o da baş aktörün (senaryo zaten o kişiye göre yazılmıştır) ilk atacağı adımdır. Daha sonra konunun istendiği gibi gelişip gelişmeyeceği, yalnız başlangıçtaki varsayımların doğruluk derecesine değil, aynı zamanda diğer oyuncuların senaryoya bağlı mı davranacaklarına, yoksa ondan önemli ölçüde sapma mı göstereceklerine bağlıdır.

Senaryolar: Stratejik ve Dramatik

Stratejileri anlatı olarak düşündüğümüz anda, drama ile yakın ilişkileri açıkça ortaya çıkar. David Barry ile Michael

Elmes stratejileri "organizasyonlarda anlatılan en önemli, en etkili ve en maliyetli hikâyeler" olarak görmektedirler. İçinde "teatrik drama, tarihsel roman, fütürist fantezi ve otobiyografi" bulunmaktadır, bazı roller farklı karakterlere göre hazırlanmıştır. "Geleceği öngörme yolundaki geleneksel vurgusu onu gelecek odaklı vizyoner romanlarla yakınlaştırmaktadır."[25] Eğer durum böyleyse, o zaman dramatistlerin konuyu kurgulama ve senaryolarını yazma metotları stratejilere bir rehberlik sağlayabilir.

Başlama noktası olmaya uygun bir yer, Robert McKee'nin sinema filmlerinde hikâye anlatma sanatı rehberidir.[26] Stratejide de başlama noktası aynıdır. Hikâye, stratejide de olduğu gibi, anlaşmazlıklarla devam eder. McKee bizi uyarmakta, senaryoyu başarısızlığa götüren şeylerin "anlamsız veya saçma sayılacak bir şiddet içeren anlaşmazlık veya anlaşmazlığın anlamlı ve dürüst ifade edilmemesi" olduğunu söylemektedir. Bunun anlamı ortadadır: Uyumlu görünen bir organizasyonda bile her zaman biraz anlaşmazlık vardır. Her noktayı tarayacak kadar zaman da, kaynaklar da zaten yoktur, ayrıca uyuşmayan kişiliklerden, egoların çarpışmasından (başarılı bir organizasyon politikacısının bunu anlaması gerekir) doğan anlaşmazlık biçimleri de söz konusu olabilir. Anlaşmazlık mutlaka şiddete, patırtıya yol açmaz. Bazen çelişki, ana karakterin içindedir ve stratejistin seçme ihtiyacına da yansıyacaktır. McKee'nin de gözlemlediği gibi, ilginç ve zor olan seçimler iyiyle kötü arasında değil, uyuşmaz iyiler arasında ya da iki kötü arasında çıkmaktadır. Ama yapılacak seçimin zorluğu, tercih edilen çıktıya ulaşmak için ne yapılabileceğini bilmek, bir hedefe nişan

25 David Barry ve Michael Elmes, "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse," *The Academy of Management Review* 22, no. 2 (Nisan 1997): 437, 430, 432–433.

26 Robert McKee, *Story, Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting* (Londra: Methuen, 1997).

alındığında diğerini etkilemesine yol açmamaktır. Bu da 'konu'nun rolüdür, "bir düzine olasılıklar dallanmasıyla karşılaşıldığında" doğru yol bu sayede seçilebilir. Konu, olasılıklar açısından kendi iç kanunlarına sahiptir. Baş oyuncuların karşısındaki seçenekler, tarif edilen dünyadan doğal olarak çıkmalıdır. Konu "dramatistin seçimi olan olayları ve zamanla ilgili tasarımlarını" temsil eder. Stratejist aynı zamanda McKee'nin "archplot" (kök-konu) dediği şeye de sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır, çünkü orada "motive edilmiş aksiyonlar bazı etkileri yaratır, sonra o etkiler başka etkilerin nedeni olur, böylece çeşitli düzeylerdeki anlaşmazlıkları bir tepki zinciri içinde hikâyenin doruğuna taşır ve gerçeğin ne kadar *karşılıklı bağımlı* olduğunu ifade eder."

Dramada konular bir yapı sağlayarak hikâyeleri bir arada tutar ve belli olaylara anlam kazandırır. Aristo, *Poetika*'sında konuyu, içsel bir birliğe sahip "olayların düzenlenmesi" olarak tarif etmektedir. Hikâyede hiçbir ilgisiz şey olmamalı, sonuna kadar da inanılırlığını korumalıdır. Bunun için kilit oyuncuların karakterlerine sadık davranmaları şarttır. Aristo, sebep ve sonucun hikâyenin yapısı içinde izah edilmesi gerektiğinde, dıştan yapay bir müdahale sonucu ortaya çıkmamasında ısrar etmektedir. "Şairin işlevi" nelerin olduğunu değil, nelerin olabileceğini anlatmak, "olasılıklar ya da zorunluluklar kanununa göre" nelerin mümkün olduğunu göstermektir.[27]

Demek ki iyi bir konunun özellikleri, drama ile stratejinin ortak paylaştığı şeylerdir: Anlaşmazlık (ya da çelişki), inanılır karakterler ve inanılır etkileşimler, şans etkisine duyarlılık ve hiçbir planın öngöremeyeceği ya da başlangıçtan itibaren kapsayamayacağı bir sürü faktör. Her ikisinde de *hayali* ile *belgesel* arasındaki çizgi bulanık olabilir. Dramatist belki neler olabileceğini gösterirken ger-

27 Aristotle, *Poetics*, http://classics.mit.edu/Aristotle/poetics.html.

çek olayları yeniden yapılandırmayı seçebilir, stratejist ise halen var olan bir gerçekle başlar, ama bunun nasıl değiştirilebileceğini hayal etmek zorundadır. Hedeflediği izleyicileri angaje edemeyen "harika" anlatılara her ikisinde de yer yoktur. Fazla zeki, dolambaçlı, deneysel veya şok yaratıcı hikâyeler, bir şaşkınlık tepkisi yaratmakta ya da yanlış mesajlar aktarmaktadır. Stratejide de, dramada olduğu gibi, inanılmaz karakterlerden, benzeşmeyen, dağınık olaylardan, çok sayıda birbiriyle uyumsuz bakış açılarından, fazla yavaş veya fazla hızlı bir akıştan, akıl karıştırıcı bağlantılardan ya da bariz boşluklardan ortaya zayıf bir konu çıkabilmektedir.

Buna karşılık, dramatistlerle stratejistler arasında önemli farklar da bulunmaktadır. Bunu bir örnekle ortaya koymak mümkündür. 1921'de İçişleri Bakanı Albert Fall, Wyoming'deki Teapot Dome kaya formasyonunda petrol sondajı yapmak üzere 'leasing' ruhsatları verilmesine karşılık, petrol sanayii yöneticilerinden rüşvet almıştır. Basının olayı duyması, yine petrol sanayii içinde olup da o rezervlerle ilgili teklif verme fırsatı bulamayanların homurdanmalarından ötürü gerçekleşmiş, ama bir gazete, olayı açıklamak yerine şantaj kanıtları kullanmaya kalkmıştır. Fall sorulara cevap vermeyi reddetmiş, hükümet de faaliyetleri önlemeye çalışmıştır. Sonunda bir Kongre oturumu, ruhsatların "sahtekârlık ve yolsuzluk koşulları altında verildiği" sonucuna varmıştır. Böyle olduğu, uzun süren soruşturmalardan sonra, kurumsal süreçlerin kesin olarak anlaşılmasına bağlı olarak saptanmıştır.[28] Senatoda yolsuzlukla mücadele konusunda öne çıkan isimlerden biri, Montana senatörü Burton Wheeler'dır. Avukat olarak yolsuzluğa karşı işçi haklarını savunmasıyla isim yapmış,

28 Laton McCartney, *The Teapot Dome Scandal: How Big Oil Bought the Harding White House and Tried to Steal the Country* (New York: Random House, 2008).

Adalet Bakanlığındaki yolsuzlukların soruşturulmasıyla görevli bir başka Kongre soruşturmasında da savcılığı üstlenmiştir. Kendisini itibarsızlaştırmak amacıyla, hükümetten petrol imtiyazları alabilmek isteyen bir müşteriye yardım karşılığı ücret aldığı yolunda iddialar başlamışsa da, bu iddiaların doğru olmadığı anlaşılmıştır.[29]

Wheeler'ın Frank Capra tarafından çekilen *Mr. Smith Goes to Washington (Bay Smith Washington'a Gidiyor)* adlı filmdeki Jefferson Smith adlı kahramana model olduğu söylenmiştir. Filmde Smith, eyaletin Korucu Çocuklar örgütünün başkanıdır ve saf, idealist bir insandır. Yerel politik mekanizmanın patronu (James Taylor) onu Washington'a, yakın geçmişte ölen bir Senatörün yerini almaya gönderir, ama aslında yanılgı içindedir, çünkü Smith'in kolay kandırılabilecek biri olduğunu sanmaktadır. Aynı eyaletten gelen diğer Senatör Joseph Paine, bir zamanlar Smith'in babasının yakın dostu olan, yine idealist bir kişidir, ama güç onu yozlaştırmıştır. Smith, temsil ettiği eyalette erkek çocuklar için bir kamp alanı oluşturulmasıyla ilgili teklif verir, ama seçtiği alan, Taylor'un entrikalı bir baraj projesi için seçtiği yerdir. Taylor, Paine'i zorlayarak Smith'i kınamasını, temsil ettiğini iddia ettiği çocukların sırtından kâr etmeyi planladığını iddia etmesini ister. Plan neredeyse sonuç da verecektir. Büyük üzüntülere boğulan Smith pes etmenin sınırındadır, ama eskiden kuşkulu davranmış olan yardımcısı Clarissa Saunders onu mücadele etmeye ikna eder. Paine, Smith'in

---

29 Roosevelt'i ve New Deal'ı desteklemiş ilk senatör olmasına rağmen, 1939'a gelindiğinde artık kuvvetle izolasyonist olarak tanınmış, Hollywood'daki Yahudilerin filmleri kullanarak savaş yanlılığını kışkurttığını söylemiştir.

Pearl Harbor öncesi ihaftalarda Japonya'nın düşmanca niyetlerini inkâr etmiştir. Bu geçmişi daha sonra onu edebiyat dünyaında yeniden doğuşa götürmüş, Philip Roth'un *The Plot Against America*'sında Charles Lindbergh'in Başkan Yardımcısı olarak görülmüştür. (New York: Random House, 2004)

Senatodan atılması talebiyle ilgili oylama isteyeceği sırada, Smith görüşmeler sırasında engellemelere başvurur, bu arada yolsuzluk haberinin kendi eyaleti halkına ulaşacağını umar. Smith mücadelesini sürdürür, ama Taylor zorbalıklarıyla mesajın duyulmasını, haberin yayılmasını durdurur. Paine de son darbeyi indirmek için Smith'in atılmasını isteyen yüzlerce mektup ve telgrafı oturuma getirmeye hazırlanmaktadır. Smith kürsüde bitkin halde çökerken, "odam bu tür yalanlarla dolsa, Taylorlar ve orduları yollara dökülüp buralara gelse, yine de mücadelesini sürdüreceğini, sonunda birinin kendisini dinleyeceğini" söyler. Paine şoka kapılır. Kendini vurmaya çalışır, ardından da asıl atılması gerekenin kendisi olduğunu söyler ve her şeyi itiraf eder. Smith artık bir kahraman olmuştur, Senato kariyeri de garantilenmiştir.

Bu film, kendilerini demokratik hesap verebilirlik sorumluluğundan kurtarmaya çalışan entrikacı şirket vakıflarına, parti mekanizmalarını ve uyuşuk medyayı kontrol altına alarak sıradan vatandaşları sömürmelerine karşıdır. Makyavelist politik yöntemleri, oynanan oyunları, numara ve aldatmacaları eleştirirken, dürüst, ilkeli ve cesur olanları alkışlamaktadır. İyi bir insanın, politik yapıya gizlenmiş kötülüğü nasıl alt edebileceğini ortaya koymaktadır. Capra kendisi Cumhuriyetçi olsa da, senaryoyu yazan Sidney Buchman adlı bir komünistti. Capra, Buchman'ın oynadığı rolü az gibi göstermeyi yararlı bulmuş, filmi basit bir ahlak hikâyesi olarak sunmaktan mutlu olduğunu söylemişti. Ne de olsa, sonunda iyiler ödüllendirilmiş, kötüler cezalandırılmıştı. Buchman ise senaryosunun diktatörlüğe meydan okuduğu kanısındaydı ve kişi eğer demokrasiye inanıyorsa, teyakkuzda olması gerektiğini ve küçük şeylere bile teslim olmamanın şart olduğunu" söylemişti.[30]

---

30 Michael Kazin, *American Dreamers* (bkz. bölüm 25, n. 51), 187; Charles Lindblom ve John A. Hall, "Frank Capra Meets John Doe:

Sinema sanayiinin Yapım Kuralları İdaresinin uygulayıcısı olan Joseph Breen,[31] önceleri Senatonun "sahtekâr olarak değilse bile ... lobicilerin ve özel çıkar gruplarının tümüyle etkisindeymiş gibi gösterilmesine" karşıydı. Bir yandan da politik sansür izlenimi yaratmaktan kaçınmaya ihtiyacı vardı. Sonunda Breen olayı, çoğu senatörler "ulusun çıkarları uğruna yorulmak bilmeden çalışan dürüst vatandaşlar" olarak gösterildiği sürece, "iyi niyetli" kabul ettiğini açıkladı.[32] Bütün bunlara rağmen, filmin ilk gösteriminde senatörler (Wheeler dahil) ve gazeteciler çileden çıktılar. Dışişleri Bakanlığı görevlileri, ABD kurumlarının gülünç düşürülmesinden korkuyordu. Halka gelince, gerek yurtdışında ve gerekse Amerika içinde, Capra'nın hikâye anlatıcısı olarak parlak bir yetenek olduğu kanısındaydılar ve filmin Amerikan demokrasisini idealize ettiği iddiasını kabul ediyorlardı.[33] Ronald Reagan kendini neredeyse Jefferson Smith modeline uydurdu, Başkanlığı döneminde bile "kaybedilmiş davalar uğruna mücadele etmekle" ilgili alıntılar yapmayı sürdürdü.[34]

Capra'nın amaçları açısından, Smith idealist ve 'a-stratejik' bir tip olarak görünüyordu. Stratejik nasihatler

---

Anti-politics in American National Identity," Mette Hjort ve Scott Mackenzie, eds., *Cinema and Nation* (New York: Routledge, 2000). Ayrıca bkz. Joseph McBride, *Frank Capra* (Jackson: University Press of Mississippi, 2011).

31 Filmlerde ahlak standartlarını korumakla görevli olan ve kendi kendini yöneten bu kurum, genelde seks konularını ele alırdı, ama Breen aynı zamanda politik sansür de empoze etmekteydi, örneğin Nazi karşıtı filmlerin yapılmasını, en azından 1938'e kadar önlemişti.

32 Richard Maltby, *Hollywood Cinema* (Oxford: Blackwell, 2003), 278–279.

33 Eric Smoodin, "'Compulsory' Viewing for Every Citizen: Mr. Smith and the Rhetoric of Reception," *Cinema Journal* 35, no. 2 (Kış 1996): 3–23.

34 Frances Fitzgerald, *Way Out There in the Blue: Reagan, Star Wars and the End of the Cold War* (New York: Simon & Schuster, 2000), 27–37.

hep Saunders'tan, önceleri şeytanca, daha sonra sevgi dolu olarak gelmişti. Kilit sahnelerin birinde Smith'i Lincoln Anıtında tek başına, "taşa yazılı süslü kelimelerle" kendi karşılaştığı yalanlar arasındaki uçurumdan yakınır durumda buluyor, ona pes etmemesini söylüyordu. Dünyada ne kadar iyilik varsa, hepsi "inançlı budalalardan" gelmekteydi. Orijinal senaryoda Clarissa, "elinde bir tek sapanla ortaya çıkan Davud adlı ufak tefek adama (ama *doğruluk* ondan yanaydı!) yakarmıştı.[35] Son versiyonda ise elinde bir strateji vardı: "On beş metreden bir bidon suya dalmak – ama bence sen bunu yapabilirsin." Bu strateji, güçlü tarafın hızlı zafer zorlaması karşısında sağ kalmak zorunda olan zayıf tarafın işine yarar. Paine kurallar kitabının ustası olan biriydi, ama Smith'in engelleme hareketi karşısında şaşalamıştı. Smith kürsüden inmemesi gerektiğinin farkında olduğu için, Paine'in o yoldaki talebine kanmamıştı. Saunders'ın planının ikinci kısmı başarısız oluyordu. Smith kürsüde eyaletindeki vatandaşları "Mister Taylor'un makinesini bir tekmede defetmeye" cesaretlendirmek için konuşurken, Taylor: "Yanına bile yaklaşamayacak! Orada beş saatte kamuoyu oluşturabilirim. Hayatım boyunca hep bunu yaptım!" diye gözlemde bulunuyordu. Korucu Çocukların kendi gazetelerini dağıtma yolundaki cesur hareketini bile engellemeyi başarmıştı. Aslında farkı yaratan, koalisyonların mukayeseli kırılganlığıydı. Taylor'la Paine arasındaki koalisyon, senatörün kaybettiği idealizmi hatırlamasıyla çöküyordu. Smith'e gelince, ona da iyi yürekli bir başkan yardımcısı el uzatıyor, engellemelerine başlama fırsatı veriyor, yorulduğu zaman da cesaretlendirici gülümsemeler sunuyordu.[36] Yani bir stratejinin tüm özellikleri, her zaman apaçık ol-

35 Orijinal metne erişim: http://www.dailyscript.com/scripts/MrSmithGoesToWashington.txt.

36 Michael P. Rogin ve Kathleen Moran, "Mr. Capra Goes to Washington," *Representations*, no. 84 (Sonbahar 2003): 213–248.

masa da, bu olayda görülebilmekteydi. Konuya inanılırlık kazandırılacaksa, görülmeleri de şarttı. Ayrıca Smith'in bir dereceye kadar kendi başarısını biçimlendirme gücüne sahip olduğunun da gösterilmesi gerekliydi. Dramanın öne geçmesi, olayların sıkıştırılmasında, sıkıcı süreçlerden arındırılmasında (örneğin Teapot Dome skandalının bitmek bilmez soruşturmaları gibi), bir de tatmin edici bir sonucun, son anda bir tutum değişimiyle (geç kalmadan) gerçekleşmesinde görülüyordu.

Dramatist konuyu kontrol eder, tüm tarafların davranışlarını yönetir ve şans gibi, tesadüf gibi unsurları da hikâyeyi önceden saptanmış olan sonuca götürmek amacıyla devreye sokar. Tanjantların ve çözülmüş uçların sayısını azaltmak için sınırlar koyar. Tüm karakterler onun kontrolü altındadır. Nasıl karşılaşacaklarına, nasıl etkileşeceklerine o karar verir – bunlar bazı kritik anlarda yanlış anlamalar nedeniyle zora girerse de, sonra rastlantıların, planlanmamış karşılaşmaların etkisiyle durum değişir. Dramatist ne zaman şaşırtıcı bir bükülme olacağını, bir karakteri farklı bir ışık altında gösteren şok yaratıcı bir açıklama geleceğini, mükemmel planı aksatacak bir kaza olacağını, kahramanı korkunç bir sondan bir anda kurtaran bir fırsatın ne zaman doğacağını bilen kişidir. Bir daha sahneye çıkmayacak önemsiz karakterlere özgüvenli mesajlar verdiren de odur. Olacakları önceden ima edebilir, dikkatli bir okurun bu ipuçlarını yakalayacağını ya da önemini anlayacağını bilir. Gerilimi en sona saklamakla, düğümün çözülüşündeki etkiyi yükseltebilir. İzleyiciler, hikâyenin tüm farklı hatlarını bir araya toplayan, muammaları izah eden, gerilimi sona erdiren doğru dürüst bir sonuç beklemektedir. Belki alınacak bir ahlak dersi vardır, kötü karakterler belâlarını bulurken iyiler ödüllendirilecektir ya da bilerek devreye sokulan bir manevî muğlaklık söz konusu olacaktır ve hayal kırıklığı duygularını, haksızlık duygularını onaylayacaktır.

Stratejistin karşısında ise çok farklı sorunlar vardır. Bunların en önemlisi, risklerin gerçek olmasıdır. Dramatist, insanlık durumuyla ilgili bir hüküm yansıtmak amacıyla “kötülerin“ kazanmasına izin verebilir; stratejist ise böyle bir şeyin gerçek ve şiddetli sonuçları olacağını bilir. Dramatist konunun niyet edildiği gibi ilerlemesini garantiye alabilir; stratejist ne olacağını bilmeden, başkalarının seçimleriyle başa çıkmak zorundadır. Dramatist o seçimleri kullanarak kilit oyuncuların karakterini açıklayabilir; stratejist başlangıçta bir karakter varsayımında bulunurken, yoğun baskılar altında ne gibi seçimlerin yapılması gerekeceğini öngörmek durumundadır. Stratejist literatürde var olan ve beklentileri oluşturan standart konulardan kaçınmak zorundadır. Her şeyin heyecanlı bir doruk anında birdenbire çözülmesi ihtimali pek zayıftır. Dramada en doyurucu düşmanlar, en hain, en canavar, en bencil olanlardır. Hayattaki hasımları da bu yolla kınamak belki heveslendirici olabilir, ama fazla ciddiye alınırsa tehlikeli de olabilir. Normalde çözümlenebilir görünen bir anlaşmazlık, aydınlık ve karanlık güçler arasındaki bir çatışmaya dönüşebilir. Hasımlar karikatürize edilirken dostların pırıl pırıl portrelendirilmesi, gerçek davranışların şaşırtıcı olması riskini taşır. İnsanların karakterleri dışında hareket edebileceklerine, uzmanlık alanlarının dışına çıkabileceklerine ya da bilinen çıkar ve tercihlerine karşı davranabileceklerine dayanan stratejiler, aslında bir kumardır. O kişiler de, kendilerine biçilen rolün onları çaresizliğe iteceğini, sınırlayacağını, tuzağa düşüreceğini ya da baskı altına alacağını öngörürlerse kendi senaryolarını yazacaklardır. Stratejist için zorluk – hatta aslında stratejinin ruhu, demek gerekir – o andaki niyetlerinden farklı hareket etme konusuna düşmanca ya da uzak bakanları ikna etmek ya da zorlamaktır. Risk her zaman için, sonuçların istenenden daha 'kirli' veya daha az tatmin edici olabileceğidir. Ortada doğru dürüst

bir sonuç bile olmayabilir. Konu tavsayıp kaybolabilir. İlk hikâye çizgisi hiçbir yere varamayabilir ve farklı bir hikâye tarafından yutulabilir.

Dramatist de, stratejist de izleyicilerini düşünmek zorundadır, ama çeşitli izleyicilerin bulunması, stratejist için daha sorunludur. Eğer konuyu izlemesi gerekenlerin kafası karışırsa, rollerini oynayamazlar. Beri yandan, bazılarının da karanlıkta bırakılması, sahte izler peşine düşmesi tercih edilebilir. Dramatist, izleyicilerine yönelik taleplerini azaltabilir. Sonuçlara ne büyük çabalarla, ayrıntılara ne büyük dikkat göstererek ulaşıldığını, bunun ne kadar uzun sürdüğünü göstermeye gerek yoktur. Ayrıca dramatistin elinde heyecan verici bir doruk seçeneği vardır. O noktada eksiksiz bir sona ulaşılabilir, etkisi bir daha tersine çevrilemeyecek bir değişim başarılabilir. Stratejist de bu tür heveslerle karşılaşabilir: Olayları hızlı bir sona ulaştırma kaygıları duyabileceği gibi, hasımları uzun süre içinde bezdirme ve uzun müzakerelerde potansiyel müttefikler kazanma gibi düşüncelere karşı sabırsızlık da duyabilir. İlle de hızlı ve kesin sonuç peşine düşmek, sık sık başarısızlıkların nedeni olmuştur. Dramatistten farklı olarak stratejist, bir felâketten son anda kurtulmaya güvenemez, şansın, keskin gözlemin, ani bir açıklamanın ya da soğukkanlılığını korumanın fark yaratacağına bel bağlayamaz. Zorluk, diğer oyuncuların, gelişen durumun mantığına uymayarak senaryoyu izlemesini gerektirecek adımlarını belirlemektir. Müzakerelerdeki ilk açılış, savaş meydanındaki bir kandırmaca, kriz sırasında kullanılan kavgacı bir ifade, diğer tarafın da benzer cevap vermesine yol açabilir. Öyle bir şey gelmezse, doğaçlamalar daha erken başlayabilir.

Stratejist, apaçık bir doruk noktası bulunduğu zaman bile (savaş veya seçimler gibi) hikâyenin açık uçlu olacağını kabul etmek zorundadır – McKee'nin "miniplot" dedi-

ği budur- ve o zaman bazı konuların çözümü daha sonraya bırakılabilir. İstenen sonuç noktasına ulaşıldığı zaman bile bu gerçekten işin sonu değildir. Düşman belki teslim olmuştur, seçim kazanılmıştır, hedef şirket devralınmıştır, isyan fırsatı yakalanmıştır, ama bu da ortada işgal edilmiş bir ülkenin yönetilmesi, yeni bir hükümet kurulması, yepyeni bir devrim düzeninin oluşturulması ya da birbirinden farklı şirket faaliyetlerinin birleştirilmesi gibi sorunlar getirmiştir. Dramatist burada sahneyi okurun hayal gücüne bırakabilir ya da hikâyeyi bir süre sonra yeniden ele alabilir, belki de içine yeni yeni karakterler sokabilir. Stratejistin öyle bir lüksü yoktur. Geçiş dönemi hemen başlıyordur ve belki de ilk sonuç noktasına nasıl ulaşılmış olduğuna bağlı gelişecektir. Bu bizi yeni baştan, stratejinin çoğu zaman nihai bir sonla ilgili olmayıp, bir sonraki aşamaya ulaşmayla ilgili olduğu gözlemine götürecektir. Stratejiyi üç perdelik bir oyun olarak düşünmek yerine, karakterlerin ve konuların birbirini izleyen bölümlerle devam ettiği sonu gelmez bir diziye benzetmekte yarar vardır. Bu bölümlerin her biri müstakildir ve bir sonraki bölümler hazırlar. Belli bir sonu olan oyundan farklı olarak, dizilerin bir sonuca varmasına gerek yoktur, ana karakterler ve içinde bulundukları koşullar değişse de, dizi devam edebilir.

Dramatist tesadüfleri kullanarak konuyu ilerletebilir, ana karakterin doğru zamanda zor seçeneklerle karşılaşmasını garantiye alabilir. Stratejist, konuyla ilgisi olmayan olayların yer alabileceğini, bunların ana mantığı saptırabileceğini bilir, ama ne zaman, nerede ve nasıl olacağını bilemez. Sınırları korumak zordur, besbelli ilgisiz konular işe karışacak, her şeyi zorlaştıracaktır. Demek ki konu biraz hareket serbestisi tanımalıdır. Daha önceki kesin seçimler yapılmalıdır, çünkü belli bir davaya adanmışlık ne kadar güçlü olursa, başkalarının eylemleri ya

da şans olayları işe karıştığında uyumlanmak ne kadar zorsa, oyunun kahramanının rotadan sapması o ölçüde kolaylaşır. Stratejist, *deus ex machina*ya, klasik sahne oyunlarında olduğu gibi ilahi bir müdahalenin son anda gelip umutsuz durumları düzeltmesine bel bağlayamaz. Yazarlar bir tesadüfün sonucu değiştirmesine izin verebilir, bunu McKee de kabul etmektedir, ama bu da "yazarın büyük günahı" olur, çünkü kurgunun değerini azaltan, ana karakterlerin de kendi eylemlerinin sorumluluğundan kurtulmasını sağlayan bir yaklaşımdır. Aristo da bu aracın sık sık kullanılmasından nefret ederdi.

Eski Yunan'da oyunlar arasındaki en önemli fark, komedi ile trajedi arasındaydı. Bu aslında mutlu/mutsuz ya da komik/sefil arasındaki fark değildi, anlaşmazlıkları çözmenin alternatifleri arasındaki farktı.[37] Bazen anlaşmazlık, birbirine karşı iki karakter arasında olmaz, bireyle toplum arasında olabilirdi. Komedinin sonunda tatmin edici bir çözüme ulaşılır, ana karakterler geleceğe olumlu bakar duruma gelirlerdi; trajedi ise olumsuz sonuçlanırdı. Genelde toplum bir tür dengeye dönebilmiş olsa bile özellikle ana karakter için olumsuz olurdu ve o kişi büyük olasılıkla kendi kötü talihinin sorumlusu olurdu. Toplumla ana karakter arasında yeni ve olumlu bir ilişki kurulabilirse, bu komediydi; ana karakterin statükoyu değiştirme girişimi başarısız olursa, bu trajediydi. Dramatist kendisinin komedi mi, trajedi mi yazmakta olduğunu daha başından bilirdi; stratejist ise komediyi hedefleyen, ama trajedi riskini göze alan kişidir.

---

37 Christopher Booker, *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories* (New York: Continuum, 2004).

DİZİN

11 Eylül (2001'deki El Kaide saldırısı) 401

Abelson, Robert 1034
Abernathy, Ralph 637
Abernathy, William 915
Adams, Scott 957
Addams, Jane 546, 547, 548, 551, 552, 553, 554, 615, 621, 809
Afganistan 402, 419, 425
Agnew, Spiro 769
Ailes, Roger 764, 765
Aleksandr, Çar I 152, 261, 475
Aleksandr, Çar II 494
Ali, Mohammed 686
Alinsky, Saul 661, 662, 663, 665, 666, 674, 681, 720, 793, 951
Almanya 17, 22, 193, 202, 208, 209, 210, 211, 214, 217, 222, 223, 224, 228, 230, 253, 254, 255, 257, 260, 261, 262, 285, 286, 313, 366, 382, 454, 455, 456, 457, 465, 469, 500, 501, 504, 507, 508, 511, 521, 526, 531, 535, 536, 537, 538, 585, 586, 587, 590, 591, 615, 642, 646, 767, 1069.
ayrıca bkz. Prusya
Amerikan İç Savaşı 203, 467
anarşizm 450, 481, 482, 489, 494, 496, 497, 510, 709
Andrews, Kenneth 865
Anlatı 23, 428, 449, 745, 746, 747, 749, 752, 753, 754, 755, 1061, 1072, 1073, 1074
Ansoff, Igor, 864, 867, 868, 875
Arap ayaklanması 328, 329
Arap Baharı 417, 718
Arendt, Hannah 685, 703, 1060
Aristo 84, 1076, 1086
Arminius, Jacobus 118
Aron, Raymond 22
Arquilla, John 415, 417, 426, 751, 752
Arrow, Kenneth 996
Athos, Tony 942
Atina 22, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 141
Atwater, Lee 774, 775
Austerlitz 152, 187
Avusturya 148, 152, 196, 198, 450, 455, 456, 470, 722, 853
Axelrod, David 790
Axelrod, Robert 1009, 1010
Aydınlanma 17, 142, 446, 1051
Ayers, Bill 793

Bach, Lee 898
Bachrach, Peter 652, 653

Baker, Ella 633, 634
Bakunin, Mikhail 450, 478, 480
Baldwin, Stanley 233
Baratz, Morton 652
Barnard, Chester 817, 820, 939
Barnouw, Jeffrey 72
Barry, David 1074, 1075
Barthes, Roland 746, 747
Bassford, Christopher 162, 165, 248
Batı Almanya 313
Batista, Fulgencio 697
Baxter, Leone 761
Beaufre, André 351, 353
Bebel, August 504
Becker, Gary 994
Beinhocker, Eric 936
Bell, Daniel 706, 707
Bergson, Henri 576
Berle, Adolf 848, 849
Berlin, Isaiah 185, 473, 474, 542, 1058
Bernard, Jessie 278
Bernays, Edward 599, 600
Bernstein, Eduard 504
Berra, Yogi 992
Betts, Richard 255, 350
Bilgeliğin Yedi Sütunu (Lawrence'ın kitabı) 328, 338
Bismarck, Otto von, 194, 198
Blake, William 121
Blanqui, Louis-Auguste 450, 483
Blumenthal, Sidney 780, 783
Bolşevik 327, 505, 519, 520, 523, 524, 526, 807
Bonaparte, Louis-Napoléon 461
Bonaparte, Napoléon 138, 461
Bond, Brian 180, 245, 252
Borodino savaşı 151, 154, 155, 157, 158, 177, 186, 473
Boyd, John 234, 356, 357, 358, 361, 887, 889, 948, 1065
Brams, Steven 43, 44
Brandeis, Louis 805
Brandenburger, Adam 907
Breen, Joseph 1080
Brodie, Bernard 235, 265, 266, 273, 293, 306, 350, 353
Bronowski, Jacob 274
Brown, H. Rap 689
Brown, James 940
Brown, Pat 770
Bruner, Jerome 1072
Buchman, Sidney 1079
Bull, Hedley 270, 304, 308
Bundy, McGeorge 314, 321, 322, 347
Bungay, Stephen 972, 973, 988, 989
Burdick, Eugene 340
Burgess, Edwin 662
Burnham, James 587, 588, 590
Bush, George W. 402, 791
Bürokrasi (Weber'in eserlerinde) 532, 533, 945
Büyük Britanya 509
Büyük Frederick 147, 160, 161, 186, 202

Büyük Savaş 214, 218, 219, 245, 328, 505, 533.
bkz. I. Dünya Savaşı
Byrne, Richard 33, 34

Caddell, Pat 783
Calvin, William 748
Camus, Albert 649
Capra, Frank 1078, 1079, 1080
Caproni, Gianni 231
Carey, John 120, 131
Carmichael, Stokely 686, 688, 689, 715
Carnegie, Andrew 826
Carnot, Lazar 149
Caro, Robert 776
Carter, Chris 967, 968
Carter, Jimmy 771, 779, 782
Carville, James 754, 778, 783, 784, 785
Castro, Fidel 697
Cebrowski, Arthur 394
Cezayir 343, 649, 684
Chamberlein, Neville 259
Champy, James 919, 923, 924
Chandler Jr., Alfred 851, 857, 858
Chávez, Cesar 675, 677, 678
Chicago 33, 111, 185, 292, 529, 536, 546, 547, 548, 549, 551, 552, 553, 554, 555, 557, 559, 560, 591, 592, 593, 615, 621, 622, 638, 661, 662, 663, 664, 665, 667, 669, 671, 672, 680, 681, 707, 709, 710, 711, 712, 727, 731, 732, 735, 747, 751, 760, 793, 813, 840, 883, 895, 896, 911, 994, 995, 1000, 1012, 1060
Chomsky, Noam 703
Chong, Dennis 1003, 1011, 1012
Chrysler 655, 834, 835, 836, 848
Churchill, Winston 218, 254, 255, 258, 262, 309
Clausewitz, Carl von 139, 156, 157, 158
Clay, Jenny Strauss 68, 69
Cleaver, Eldridge 704
Clegg, Stewart 967, 968
Clifford, Clark 778
Clinton, Bill 756, 783, 789
Clinton, Henry 421
Clinton, Hillary 783, 789
Cohen, Eliot 258, 370, 388, 437
Conrad, Joseph 494, 495, 496
Corbett, Julian 218, 219, 246
Cornford, Francis 1067
Corp, Nadia 33
Couzens, James 832
Crawford, Timothy 1057
Cumhuriyetçi Parti 765, 768, 771, 787, 788, 789, 792, 793
Çehov, Anton 958
Çin 96, 97, 98, 99, 248, 284, 333, 334, 335, 339

Dahl, Robert 651, 652
Daley, Michael 681, 710
Darwin, Charles 29, 35
Davenport, Thomas 924, 926
Debray, Regis 701
Delbrück, Hans 201, 371, 512, 536
Detienne, Marcel 72, 73
Devrim 8, 138, 213, 239, 326, 331, 336, 338, 388, 390, 391, 397, 398, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 455, 457, 458, 460, 461, 463, 464, 466, 467, 469, 470, 475, 477, 478, 480, 485, 486, 490, 492, 493, 500, 504, 506, 511, 514, 516, 518, 520, 521, 523, 524, 525, 526, 538, 546, 554, 573, 583, 587, 588, 660, 661, 691, 699, 700, 701, 705, 706, 730, 731, 804, 912, 923, 926, 948, 952, 991, 1017, 1050, 1061, 1085
Dewey, John 553, 555, 556, 615, 655
Donham, Wallace 814
Douhet, Giulio 231, 235
Dowding, Hugh 233
Downs, Anthony 996, 1017
Dresher, Melvin 280
Drucker, Peter 804, 805, 850, 853, 854, 856, 925, 945, 949
Du Bois, W. E. B. 615, 618
Dukakis, Michael 775, 781, 783
Dulles, John Foster 284, 286
du Picq, Ardant 207, 208
Durant, William C. 838
Durkheim, Émile 529, 530
Dühring, Eugen 504
Dylan, Bob 706

Eccles, Henry 354
Echevarria, Antulio 166
Einstein, Albert 992
Eisenhower, Dwight 284, 1052
Eisner, Karl 537
Elmes, Michael 1074, 1075
Elster, Jon 1019, 1020
Enformasyon 277, 278, 359, 366, 376, 390, 391, 393, 394, 402, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 422, 427, 748, 827, 872, 924, 927, 948, 950, 1041, 1044, 1058
Enformasyon Operasyonları 412, 427
Enformasyon savaş 391, 418, 427
Engels, Friedrich 451, 468, 499

Fall, Albert 1077
Falwell, Jerry 788
Fanon, Frantz 684, 685
Farmer, James 621, 624, 634
Fawkes, Guy 133

Ferguson, Alan 315
Fisher, Franklin 916
Flacks, Dick 654, 657
Flood, Merrill 280
Follett, Mary Parker 808, 809, 811, 812
Ford, Edsel 896
Ford, Gerald 769
Ford, Henry 829, 830, 869, 870
Ford motor şirketi 270, 830, 869, 870
Ford Vakfı 896, 994
Forman, James 660
Forrest, Nathan B. 201
Fortune Dergisi 850, 857
Fox, Justin 912

Fransa 17, 105, 108, 138, 146, 156, 157, 177, 182, 192, 193, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 210, 215, 227, 228, 229, 241, 255, 257, 259, 262, 263, 338, 353, 362, 451, 454, 455, 456, 457, 458, 460, 466, 482, 483, 484, 489, 499, 501, 507, 521, 573, 591, 695, 745, 1050, 1065
Fransız Devrimi 138, 182, 446, 462
Freud, Sigmund 597, 599
Friedan, Betty 714
Friedman, Milton 895, 911
Fuller, John Frederick Charles 238, 240, 242, 251
Galbraith, John Kenneth 851
Gandhi, Mohandas 609, 617
General Electric 769, 855, 863, 873, 874
General Motors 667, 834, 835, 836, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 853, 855, 856, 857, 858, 859, 861, 862, 871, 908, 909, 911, 1063
Gerilla savaşı 324, 349, 351, 400, 907
Giap, Vo Nguyen 338, 339
Ginsberg, Allen 707, 711
Gitlin, Todd 644, 680, 719, 720, 727
Goffman, Erving 723, 724, 1032
Gramsci, Antonio 577, 578, 579, 581
Gregg, Richard 617, 628

Hamel, Gary 949, 951, 952, 954, 955
Hamilton, Charles 687
Harvard İşletme Okulu 813, 814, 869, 915, 924, 942
Hayden, Tom 643, 654, 659, 660, 680, 703, 705, 710, 715, 719
Hayek, Friedrich 872
Hegemonya 578, 579, 580, 582, 584, 585, 723, 728, 753, 891, 966

Henderson, Bruce 880, 900
Herzen, Aleksandr 473
Hiroşima 262, 283, 393
Hitler, Adolf 585, 586
Howard, Michael 26, 145, 158, 164, 182, 305, 371, 377

I. Enternasyonal 480, 489, 521
II. Enternasyonal 521, 522, 525, 578
III. Enternasyonal 525
Iskra 513, 517, 519
I. Dünya Savaşı 214, 373, 382, 596
II. Dünya Savaşı 237, 253, 254, 255, 263, 267, 285, 354, 383, 413, 531, 578, 613, 696, 869, 921, 993
İlyada 67, 68
İncil 42, 119, 120, 735, 737
İngiltere 1, 17, 25, 143, 144, 145, 165, 182, 183, 198, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 228, 230, 233, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 267, 451, 495, 591, 853, 966, 981, 982, 1060. ayrıca bkz. Büyük Britanya
insan beyni 20, 1021
Irak 1, 389, 390, 403, 404, 406, 407, 419, 420, 425, 426, 789, 792, 948
Irak Savaşı 1, 789
İspanya 108, 173, 259, 262, 324, 325, 326, 435, 492, 496, 497, 699
İtalya 34, 103, 108, 231, 256, 259, 260, 262, 325, 455, 492, 493, 494, 526, 565, 566, 577, 767

James, William 558, 723, 724
Japonya 224, 261, 262, 334, 508, 642, 885, 887, 921, 943, 981, 983, 1050, 1078
Johnson, Lyndon 271, 709, 776
Jomini, Antoine Henri de 156, 160

Kahneman, Daniel 1023, 1024, 1041, 1042, 1043, 1064
Kahn, Herman 283, 289, 290, 320
Kaide, El 402, 404, 406, 407, 424, 427
Kaos Teorisi 359
Kara Panter 689, 704
Kayıp Cennet (Milton'ın eseri) 115, 116, 118, 121, 122, 123, 124, 127, 130, 131, 132
Kennedy, John F. 270, 342
Kennedy, Robert 317, 677, 704, 709
King Jr, Martin Luther 627, 631, 681

Kitle iletişimi 725, 728, 777
Kitle psikolojisi 568
Kodak 669, 672
Komünist 313, 333, 334, 342, 454, 457, 459, 466, 468, 525, 577, 578, 584, 585, 586, 651, 696, 702, 706, 738
Komünist Enternasyonal 577. bkz. III. Enternasyonal
Komünist Manifesto 457, 459, 578
Komünizm 448, 454, 485, 525, 587, 667
Körfez Savaşı 390, 395, 397
Kruşçev, Nikita 315, 317
Kuhn, Thomas 729, 730, 732, 735
Kutuzov, Mikhail 153
Kuzey Vietnam 346, 694
Küba 315, 316, 317, 318, 319, 342, 346, 347, 651, 694, 695, 696, 697, 699, 703, 704, 706

Lawrence, T.E. 246, 405, 411
Le Bon, Gustave 208, 236, 573, 574
Lenin, Vladimir 326, 515, 807
Lewis, John 666, 668, 844
Liddell Hart, Basil 245, 247, 248, 251, 253, 332
Lippmann, Walter 263, 264, 593, 594, 596
Luttwak, Edward 141, 366, 367
Luxembourg, Rosa 506, 509

Machiavelli, Niccolo 34, 107, 108, 111, 112
Mahan, Alfred Thayer 214, 215, 216
Mahan, Dennis 203
Makyavelizm 278, 1037
Marx, Karl 326, 443, 450, 461, 466, 467, 481, 501, 504
Mayo, Elton 813, 816, 817, 939
Mazzini, Guiseppe 450
McDonald, John 276, 277, 850, 857
McNamara, Robert 270, 271, 309, 318, 347, 367, 869, 945
Menşevik 513, 517, 518, 519
Merton, Robert 562, 594, 724
"Meslek Olarak Bilim" (Weber'in makalesi) 533, 540
Metis 63, 64, 67, 69, 70, 71, 72, 94, 96, 959, 1057, 1058
Mills, C. Wright 590, 645, 649, 650, 653, 654, 655, 696, 725
Minimax çözüm 1004
Mintzberg, Henry 866, 874, 875, 959, 961, 981, 982
Mirowski, Philip 268, 276, 892
Morgenstern, Oskar 274, 275, 293
Mosca, Gaetano 565, 567
Murphy, Richard 846

Napoléonik savaşlar 159, 206, 221, 1050
Nash, John 893
NATO 307, 315, 318, 362, 364, 369, 383, 390, 1007
Naziler 225, 585, 587, 589, 590, 646, 722, 1080
New Deal 835, 836, 843, 845, 848, 1078
Ne Yapmalı (Lenin'in eseri) 475, 513, 514, 543, 545, 546
Niebuhr, Reinhold 618
Nixon, Richard 760, 767
Nükleer silah 35, 249, 289, 312, 315, 320, 321, 892

Obama, Barack 789, 791
Odisseas 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 94, 107, 1057, 1065
Oil, Standard 823, 824, 825, 826, 827, 828, 856, 909, 979
Onsekiz Brumaire 461, 462, 463, 502
Osmanlı İmparatorluğu 331

Pareto, Vilfredo 565, 569, 817
Paris Komünü 480, 483, 823
Park, Robert 591, 592, 662, 663
Parsons, Talcott 818
Pasifizm 539, 621
Perikles 63, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 440, 1060
Peters, Tom 942, 943, 944, 948, 949, 1065
Porter, Michael 902, 904, 906, 907, 929, 930
Prens (Machiavelli'nin eseri) 108, 111, 184, 188, 189, 883
Propaganda 261, 336, 342, 479, 490, 491, 493, 585, 586, 590, 596, 597, 623, 698, 709, 753, 1066
Proudhon, Joseph 450, 482
Prusya 146, 147, 152, 157, 158, 185, 192, 193, 195, 196, 199, 324, 450, 451, 456, 468, 470, 483, 489

RAND 267, 268, 270, 271, 272, 276, 277, 280, 289, 292, 294, 305, 350, 390, 401, 417, 752, 867, 871, 891, 892, 895, 896, 916, 992, 994, 996, 1007, 1021, 1034
Rasyonalizm 575, 798, 954, 956, 997, 1051
rasyonel seçim teorisi 993, 996, 1002, 1020
Realizm (doktrini) 75, 619
Riker, William 996, 998, 999, 1001, 1005, 1013, 1015
Rockefeller, John D. 549, 554, 823, 824, 827

Roosevelt, Franklin D. 259, 836, 838
Roosevelt, Theodore 223, 828
Rustin, Bayard 624, 625, 632, 633, 635, 681, 689, 690
Rusya İmparatorluğu 155

Saddam Hüseyin 180, 390, 397, 403
Savaş Sanatı 97, 98, 99, 100, 109, 160, 162, 248, 776, 883, 884, 885, 886
Savaş Üzerine 157, 158, 159, 163, 164, 165, 192, 220, 248, 290, 324, 370, 429, 776
Savaş ve Barış (Tolstoy'un eseri) 181, 184, 189, 192, 488, 541
Schelling, Thomas 289, 292, 294, 302, 895
Schlieffen Planı 210, 211, 361, 382
Shakespeare, William 107
Sherman, William T. 878
Simon, Herbert 898, 941, 1013, 1021, 1034
Sinclair, Upton 549, 664, 761
Sloan, Alfred P. 822, 838, 840, 858
Sofist 85, 89, 90
Sofokles 70
Soğuk Savaş 287, 294, 300, 1010
Sokrates 89, 90, 91, 92
Sorel, Georges 575
Sosyal bilim 24, 273, 358, 530, 534, 575, 595, 599, 665, 723, 729, 740, 892, 993, 994
Sosyal Demokrat Parti (Almanya) 499, 566
Sosyalizm 448, 457, 484, 504, 505, 512, 515, 523, 554, 567, 572, 644
Sosyoloji 529, 530, 554, 591, 654, 662, 665
Sovyetler Birliği 254, 255, 260, 261, 262, 263, 283, 284, 287, 305, 313, 315, 316, 318, 321, 368, 390, 526, 527, 528, 588, 806, 808, 869, 1009
Stalin, Josef 525
Strachan, Hew 143, 163, 164, 165, 211, 231, 245, 381, 382, 522, 1054
Strateji 2, 7, 8, 9, 14, 15, 17, 19, 20, 30, 43, 47, 53, 84, 93, 136, 140, 141, 142, 144, 146, 150, 161, 171, 195, 199, 205, 249, 250, 270, 276, 295, 352, 353, 375, 399, 429, 430, 432, 440, 443, 444, 453, 467, 514, 543, 563, 605, 640, 641, 647, 677, 742, 776, 794, 859, 864, 874, 876, 880, 899, 900, 903, 909, 952,

962, 969, 973, 974, 975, 990, 992, 1049, 1051, 1053, 1056, 1057
Sun Tzu 7, 17, 23, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 109, 150, 248, 249, 250, 252, 336, 351, 670, 776, 879, 882, 883, 884, 885, 889, 950
Sürgün 120, 156

Taylor, Frederick 243, 800, 804, 827, 954, 1065
Terörizm 332, 408, 410, 411, 421, 491, 520, 607, 703, 718
Tolstoy, Leo 183, 185, 540, 542, 543, 548, 610
Troçki 327, 511, 524, 525, 527, 586, 587, 588, 807, 808

Vietnam 74, 271, 320, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 349, 350, 351, 356, 362, 363, 377, 378, 393, 395, 399, 400, 401, 406, 686, 690, 691, 692, 694, 695, 696, 697, 698, 700, 703, 704, 707, 708, 710, 711, 713, 717, 764, 871, 876, 1009
Viyana Kongresi 456
von Moltke, Helmuth 183, 195

Waterman, Robert 942, 944
Weber, Max 530, 531, 533, 534, 535, 536, 540, 549, 566, 569, 650, 720, 796, 954
Weick, Karl 941, 942, 945, 977, 980
Wilhelm, Frederick 199
Wohlstetter, Albert 289, 305, 432

X, Malcolm 684, 686

Yakup 43, 46, 52
Yarger, Harry 430, 431
Yeni Sol 648, 696, 743, 766
Yüksek Mahkeme 625, 626, 627, 631, 635, 773, 787, 805, 828
Yüz Yıl Savaşları 105

Zedong, Mao 99, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 342, 349, 411, 689, 705

Stratejinin özünde, kontrolümüzün dışındaki güçlerin kurbanı olmak yerine çevremizi şekillendirip çıkarımız doğrultusunda kullanıp kullanamayacağımız sorusu yatar. Şansa bağlı olaylara, tarafların çabalarına ve dostların yanlış adımlarına bağlı çevre stratejiyi zorlu kılan, ona dram katan unsurdur. Lawrence Freedman bu sürükleyici ve aydınlatıcı kitapta stratejik düşüncenin yaşamımızın her boyutuna nasıl sindiğini gösteriyor.

Başlangıçtan itibaren Kutsal Kitap, eski Yunan mitleri, Sun Tzu ve Machievelli'ye stratejik düşüncenin sırlarını paylaşıyor. Askeri strateji bölümü ise okurları Carl von Clausewitz'in yazılarından 1950'lerin nükleer stratejistlerine götürüyor. Siyasi strateji analizimiz Marx'in devrim niteliğindeki siyaset analiziyle başlayıp Obama'nın başkanlık kampanyalarıyla son buluyor. İş stratejisine ayrılan bölüm ise ayrıntılı bir tarihçeyle, Frederick Winslow Taylor'dan Alfred Sloan'a en önemli yenilikçileri kapsıyor.

"Bu muhteşem bir kitap – berrak ve tarafsız, bazen hüzünlü, çoğu kez ironik ve her zaman bilgilendirici."

– Philipp Bobbitt, *The Shields of Achilles*'in yazarı

"Stratejik düşünmenin farklı bağlamlarda çağlar boyunca süren anlam, içerim ve etkileri üzerine müthiş bir grand tour."

–Robert Jervis, Columbia Üniversitesi

"Bu kitap Lawrence Freedman'ın strateji üzerine dünyanın önde gelen düşünürlerinden olduğunu bir kez daha kanıtlıyor.."

– Joseph S. Nye, Jr., Harvard Üniversitesi, *The Future of Power*'ın yazarı



ALFA
www.alfakitap.com
/alfakitap
/alfakitap


ALFA TARİH
ISBN 978-605-171-081-5